

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту**

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«03» червня 2019 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ступеня бакалавра
з напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент»
на тему «Управління логістичною діяльністю
підприємства»**

Виконала: Студент 4-го курсу, групи УВ-51
ПОРТЯНКІН ЕДУАРД РУСЛАНОВИЧ

(підпис)

Керівник: старший викладач кафедри менеджменту,
САЛОЇД С.В.

(підпис)

Рецензент: завідувач кафедри промислового маркетингу,
д-р фіз.-мат. наук, професор СОЛНЦЕВ С.О.

(підпис)

*Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає
запозичень з праць інших авторів без відповідних
посилань.*

Студент _____
(підпис)

Київ – 2019 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)
Напрямок підготовки **6.030601 «Менеджмент»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ *д.е.н., проф. Дергачова В.В.*

«24» жовтня 2018 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Портянкіну Едуарду Руслановичу**

1. Тема роботи: «Управління логістичною діяльністю підприємства»

керівник роботи ст. викл. кафедри менеджменту, САЛОЇД Станіслав Васильович

затверджені наказом по університету від 28.02.2019р. № 788-с

2. Термін подання студентом роботи 03.06.2019 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок фінансової діяльності, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «Лерой», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати», за 2016-2018 рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); статут.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- розкрити сутність логістичної діяльності підприємства;
- систематизувати наукові підходи до оптимізації логістичної діяльності підприємства.

б) дослідницько-аналітична частина:

- надати характеристику досліджуваному підприємству;
- здійснити аналіз досліджуваної логістичної діяльності підприємства;
- оцінити логістичну систему досліджуваного підприємства.

в) рекомендаційна частина:

- розробити напрямки оптимізації логістичної системи;
- обґрунтувати ефективність оптимізації логістичного циклу підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу

1. Основні відомості про ТОВ «Лерой».
2. Показники фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ «Лерой» за 2016–2018 рр.
3. Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства.
4. Структура логістичних витрат.
5. Продуктивність працівників логістичної системи.
6. Показники ефективності логістичної системи.
7. Показники надійності логістичної системи.
8. Скорочення логістичного циклу.
9. Оптимізація логістичної системи.
10. Економічний ефект від оптимізації логістичної системи.

6. Орієнтовний перелік публікацій

1. Логістика на підприємстві: теоретичні основи / Е.Р.Портянкін // Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління [Текст] Матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 26 березня 2019 року. – К.: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського », 2019. – 127 с.- С.19-20.
2. Сутність логістичної концепції «реагування на попит» / Е.Р.Портянкін, С.В. Салоїд // Сучасні підходи до управління підприємством: Збірник тез доповідей X Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 11 квітня 2019 р. – К: Вид-во «Політехніка», 2019. – 119 с. – С.118

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних, та практичних засад реалізації логістичної діяльності підприємства	25.10.2018 р. – 01.12.2018	
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо логістичної діяльності підприємства	01.12.2018 – 10.01.2019	
3.	Розгляд теоретичних основ логістичної діяльності підприємства	10.01.2019– 03.02.2019	
4.	Надання організаційно-економічної характеристики підприємству та його логістичної діяльності	03.02.2019– 20.03.2019	
5.	Оцінювання логістичного потенціалу ТОВ «Лерой» та можливостей активізації фінансової діяльності	20.03.2019 – 15.04.2019	
6.	Вибір, розробка та обґрунтування шляхів розвитку логістичної діяльності підприємства	15.04.2019 – 01.05.2019	
7.	Економічне обґрунтування рекомендованих заходів	01.05.2019 – 18.05.2019	
8.	Оформлення дипломної роботи на здобуття ступеня бакалавра	18.05.2019– 31.05.2019р.	

Студент _____ Портянкін Е.Р.

Керівник дипломної роботи _____ САЛОЇД С.В.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Управління логістичною діяльністю підприємства» містить 96 сторінок, 19 таблиць, 23 рисунки, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 39 найменування.

Метою роботи є розкриття й поглиблення теоретичних основ та розроблення практичних рекомендацій щодо управління логістичною діяльністю підприємства.

Об'єктом дослідження є логістична діяльність підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та науково-методологічних положень стосовно управління логістичною діяльністю.

Результати проведеного дослідження дають змогу підприємствам використати на практиці запропоновані заходи щодо оптимізації логістичного процесу, зокрема скорочення логістичного циклу виробництва продукції. Пропозиції щодо впровадження логістичних концепцій можуть допомогти зменшити логістичні витрати, зокрема складські витрати. Запропоновані методи у відділі транспортної логістики можуть бути частково актуальними через вид транспорту, що знаходить на підприємстві пропозиції щодо оптимізації логістичної діяльності допоможуть збільшити прибутковість компанії та покращити показники логістичної діяльності.

Сформовані у роботі шляхи оптимізації допоможуть підвищити рівень конкурентоспроможності організації за рахунок стабілізації показників надійності логістичної системи.

Керівництвом підприємства було визнано можливість використання запропонованих способів оптимізації логістичної діяльності підприємства.

Пропозиції оптимізації логістичної діяльності підприємства було прийнято до уваги та впроваджено у використання.

Ключові слова: логістика, логістична діяльність, підприємство, оптимізація, горизонтальний аналіз, статистичний метод, прогнозування.

ABSTRACT

Bachelor's thesis «Management of logistics activity of the enterprise» includes 96 pages, 19 tables, 23 drawings, 2 attachments. The bibliography list consists of 39 items.

The purpose of the work is to reveal and deepen the theoretical foundations and develop practical recommendations for managing the logistics activities of the enterprise.

The object of research is the logistical activity of the enterprise.

The subject of the study is a set of theoretical and scientific-methodological provisions regarding the management of logistics activities.

The results of the conducted research enable enterprises to use the in practice offered measures on optimization of logistic process, in particular reduction of logistic cycle of production of goods. Suggestions in relation to introduction of logistic conceptions can help to decrease logistic charges, in particular ware-house charges. The offered methods in the department of transport logistic can be partly actual through the type of transport which finds on an enterprise. Suggestions in relation to optimization of logistic activity will help to increase profitability of company and improve logistic performance indicators.

The ways of optimization formed in-process will help to promote the level of competitiveness of organization due to stabilizing of reliability of the logistic system indexes.

By guidance of enterprise possibility of the use of the offered methods of optimization of logistic activity of enterprise was acknowledged.

Suggestions of optimization of logistic activity of enterprise were accepted into account and inculcated in the use.

Key words: logistic, logistic activity, enterprise, optimization, horizontal analogy, statistical method, prediction.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність логістичної діяльності підприємства	10
1.2. Наукові підходи до оптимізації логістичної діяльності підприємства.....	22
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛЕРОЙ».....	33
2.1 Характеристика ТОВ «Лерой».....	33
2.2. Аналіз логістичної діяльності ТОВ «Лерой»	44
2.3. Оцінка логістичної системи підприємства	53
Висновки до розділу 2	72
РОЗДІЛ 3. ПРОЕКТ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «ЛЕРОЙ».....	74
3.1. Напрямки оптимізації логістичної системи	74
3.2. Оцінка ефективності пропонованих заходів.	79
Висновки до розділу 3	87
ВИСНОВКИ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92
ДОДАТКИ.....	95

ВСТУП

Сьогодні ключову роль відіграє короткий час доставки замовленого товару клієнту. Отже, логістика має велике значення на підприємстві, яке пропонує прямий продаж. Незважаючи на те, що логістика пов'язана в основному з транспортом, потрібно пам'ятати, що логістичним процесам підвласний також матеріальний і інформаційний потік.

Найважливішим фактором, що визначає ефективність і функціональність логістики, є планування. У внутрішній структурі компанії дуже добре працює ланцюжок взаємопов'язаних дій. Завдяки цьому всі етапи транспортування товарів проходять безперебійно і займають мінімум часу. Безпосередньо на підприємстві можна виділити наступні заходи: збір продукту, його зберігання та підготовка до відвантаження і, нарешті, транспортування до кінцевого одержувача.

На підприємстві відіграє велику роль розташування виробничих потужностей. Їх розташування має бути суворо встановлене та оптимізоване таким чином, щоб забезпечити безпечне зберігання товару і швидкість його розміщення потрібних етапах технологічного процесу.

Проблеми управління розвитком сучасної логістичної діяльності підприємства знайшли своє відображення в чисельних публікаціях вітчизняних та зарубіжних дослідників. Серед вітчизняних науковців відомі праці О. Амоші, Н. Коніщева, Н. Трушкіна. Серед зарубіжних вчених значний інтерес становлять праці С. Кравчика, П. Петраса, Д. Двілінського та інших.

Актуальність теми дослідження обумовлено скороченням часових витрат на виробництво готової продукції, що дозволяє підприємству підвищувати свою прибутковість з мінімальними грошовими вкладеннями.

Метою роботи є розкриття й поглиблення теоретичних основ та розроблення практичних рекомендацій щодо управління логістичною діяльністю підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність логістичної діяльності підприємства;
- надати характеристики досліджуваному підприємству;
- здійснити аналіз дослідження логістичної діяльності підприємства;
- розробити напрямки оптимізації логістичної системи;
- обґрунтувати ефективність логістичного циклу підприємства.

Об'єктом дослідження є логістична діяльність підприємства

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та науково-методологічних положень стосовно управління логістичною діяльністю підприємства

База практики: товариство з обмеженою відповідальністю «Лерой».

У процесі виконання дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр» застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. У процесі дослідження управління логістичною діяльністю підприємства застосувались: методи економічного та статистичного аналізу, групування, графічного моделювання організаційних структур. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема бухгалтерської звітності підприємства. Для вибору та обґрунтування стратегії оптимізації логістичної діяльності підприємства використовувалися: метод порівняння, за допомогою якого було відображено порівняння економічних показників підприємства тощо. Статистичний аналіз показників логістичної діяльності підприємства. Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням управління логістичною діяльністю підприємства.

Результати проведеного дослідження допоможуть вітчизняним підприємствам ефективно використовувати основи оптимізації логістичного процесу для скорочення часових витрат на виробництво продукції.

РОЗДІЛ 1

ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність логістичної діяльності підприємства

В даний час, для того щоб досягти успіху у підприємницькій діяльності, недостатньо використовувати маркетингові підходи, потрібно застосування сучасних високоефективних способів і методів управління потоковими процесами, таких, як логістика. Логістика, як практична діяльність, стійко зайняла свою нішу в управлінні сучасними підприємствами. Вона має велике значення для клієнтів, постачальників підприємства, його власників і акціонерів. Логістика координує всі структури підприємства (напрямок, впорядкування і розподіл продукції від виробника до кінцевого споживача, враховуючи рентабельність, результативність, продуктивність).

Кожне підприємство (господарська організація), що здійснює свою основну діяльність, змушене ефективно координувати співпрацю своїх внутрішніх підрозділів, а також контактувати із зовнішнім середовищем (клієнтами і постачальниками), мета такої комунікації широко зрозуміла-обмін інформацією та ресурсами [1, с.15].

Логістика в широкому сенсі розуміється як інтегрована система формування та контролю фізичних процесів потоку продуктів, спрямованих на досягнення найбільш сприятливого співвідношення між рівнем наданих послуг (рівнем обслуговування клієнтів) і рівнем структури відповідних витрат.

Основне завдання виробничої логістики полягає в створенні і забезпеченні ефективного функціонування інтегрованої системи управління матеріальними потоками на підприємстві. Роль логістики в сучасній фірмі носить оптимізаційний і інтегральний характер. Оптимізацію всіх процесів на підприємстві забезпечує логістика. Вирішення питання оптимізації всіх процесів на підприємстві неможливе без застосування принципів, методів, функцій логістики.

Використання логістичних концепцій і систем дозволяє фірмам скоротити всі види запасів продукції у виробництві, постачанні й збуті, прискорити оборотність капіталу, знизити собівартість виробництва, забезпечити повне задоволення споживачів в якості товарів і сервісу. Потенціал логістичної діяльності дозволяє підвищити організаційно-економічну стійкість підприємства на ринку. Обов'язковою складовою оргструктури успішного підприємства є відділ логістики. У логістичну службу підприємства входять наступні функції: оперативно-календарне планування випуску готової продукції; оперативне управління технологічними процесами виробництва; планування поставок матеріальних ресурсів; контроль якості продукції; підтримка стандартів якості продукції та сервісу.

В рамках логістичної системи на підприємствах реалізується п'ять рівнів управління: адміністративний рівень; рівень управління становищем; рівень виконання окремих замовлень відповідно до плану-графіку; оперативний режим управління інформаційними матеріальними потоками; управління в режимі «on-line».

Логістика охоплює весь спектр діяльності підприємств: планування, реалізацію, контроль витрат, переміщення та зберігання матеріалів підприємства. На стадіях розвитку виробництва логістика скорочує витрати і випускає продукцію у встановлені терміни. До логістичних дій на підприємстві можна віднести: обслуговування клієнтів, транспортування, управління запасами, управління інформаційним потоком.

Транспорт – найважливіший фактор логістики, жодне підприємство не може функціонувати без доставки готової продукції клієнтам. Транспортні дії управління запасами забезпечують високу гнучкість підприємства й час для реорганізації або виробничої системи відповідно до обставин. Сучасні фахівці в галузі логістики відзначають значну роль запасів в організації руху товару та відносять управління запасами до чинників, що дозволяє підвищити якість логістичного обслуговування учасників комерційних взаємовідносин. В силу ряду чинників, що впливають на ефективність руху товару, виникає необхідність у виконанні запасами наступних

логістичних функцій: географічна спеціалізація, консолідація ресурсів, урівноваження попиту і пропозиції; захист від невизначеності [2, с. 10]. Завершальною логістичною операцією на підприємстві є обробка замовлень.

Взаємодія окремих ланок логістичного ланцюга здійснюється на технічному, економічному, фінансовому та інших рівнях інтеграції. Використання логістики прискорює процес отримання інформації та підвищує рівень обслуговування виробничого процесу. Великі транспортно-експедиторські фірми і компанії з експрес - доставки, такі, як Ryder, DHL, Schenker – BTL, TNT, виконують велику кількість логістичних операцій, інтегруючи логістичні функції в територіальній зоні за ознакою продуктової орієнтації. Це дозволяє фірмам - виробникам готової продукції і вантажовідправникам скоротити витрати, пов'язані з транспортуванням, вантажопереробкою, зберіганням, і поліпшити якість логістичного сервісу [3, с.23]. Особливості роботи логістичних систем характеризуються: широким асортиментом товарів, що реалізуються; незалежним, динамічним попитом на товари; високими вимогами до обслуговування; близькістю складської мережі до споживача; наявністю посередників.

Якщо не вирішені питання логістичного сервісу, то неможливо здійснювати ефективне просування товарів на ринок. Для багатьох транспортних вузлів характерна неузгодженість у взаємодії суміжних видів транспорту, задіяних в процесі мультимодальних перевезень.

Згідно з дослідженнями Міжнародного валютного фонду, витрати на логістику складають на рівні підприємств – від 4% до більш ніж 30% доходів, у європейських підприємств цей показник коливається в межах від 9% до 11% [4, с. 16]. У процесі глобалізації виробництва і торгівлі логістика займає важливе місце. У зв'язку з цим зростає значення логістики на кожному підприємстві, тому що більшу частину його витрат нерідко становлять, наприклад, транспортні витрати. Якщо підприємство заради скорочення виробничих витрат шукає більш дешеві ресурси за кордоном, то в цьому випадку істотно зростає частка логістичних витрат.

Однією з цілей, що стоять перед логістикою на підприємстві, є заміна запасів матеріалів інформацією про можливості їх швидкого придбання. У зв'язку з цим теорія управління запасами передбачає кілька методів: метод ABC, «Канбан», «JiT». Відповідно до методу ABC, всі вироби, що знаходяться на складі, діляться на три групи:

а) вироби А. Найбільш цінні (приблизно 75-80% загальної вартості виробів, що зберігаються на складі), але складові лише 10-20% загальної кількості знаходиться там продукції;

б) вироби В. Середні за вартістю (приблизно 10-15% вартості всіх виробів), але в кількісним відношенні, що становлять 30-40% продукції, що зберігається;

в) вироби С. Найдешевші (приблизно 5-10% від загальної вартості збережених виробів) і наймасовіші (40-50% загального обсягу зберігання).

В результаті аналізу зроблено висновок про те, що на 20% продукції, що знаходиться на складі, припадає 80% вкладених в запаси засобів. Це говорить про те, що велика частина капіталу підприємства зникає при зберіганні на складі незначної кількості товарів, тобто є марною тратою коштів [5, с. 13].

Використання концепцій логістики підприємством є дієвим шляхом скорочення витрат на транспорт і складське зберігання та забезпечує високу конкурентоспроможність підприємства. Принципи логістики широко застосовуються в діяльності американських і європейських бізнес-структур. Що ж стосується вітчизняного ринку, то в зв'язку з конкуренцією, в тому числі міжнародної, прискоренням та ускладненням економічних процесів з'являється гостра необхідність детального аналізу й перегляду понять і принципів роботи підприємства. Актуальним вирішенням цього завдання може бути застосування логістичної концепції на підприємстві.

Практика діяльності таких фірм і компаній, як Jonson & Jonson, Philip Morris, IBM, Coca-Cola, General Motors, Ford Motors, Toyota Motors показує, що використання концепції логістики забезпечує високу конкурентоспроможність продукції та послуг. Ефективність функціонування підприємства, що використовує

логістику, досягається за рахунок: зниження собівартості товару; підвищення надійності і якості поставок.

Правильна організація логістики приносить підприємству наступні вигоди: підвищення ефективності виробництва; скорочення втрат робочого часу; скорочення витрат праці; підвищення рентабельності виробництва підприємства. До наслідків неправильної організації логістики на підприємстві можна віднести: низьку якість обслуговування споживачів, втрата клієнтів і частки на ринку; зростання витрат на експлуатацію обладнання; неефективна організація матеріальних потоків.

В українській практиці організації збуту, логістичні рішення, що стосуються розумного розподілу товарно-матеріальних потоків, раціоналізації схем доставки ресурсів, створення розподільних центрів, атестації постачальників досить рідкісні. Логістичні рішення організації збуту вітаються компаніями за участю іноземного капіталу. Використання принципів та інструментів бережливого виробництва в логістиці, таких як канбан, система 5S, принцип «точно в час», принцип автономізації дозволяє домогтися підвищення ефективності діяльності підприємства, продуктивності праці, поліпшення якості продукції, що випускається, зниження витрат і усунення виробничих втрат.

Впровадження принципів бережливого виробництва в логістичний ланцюг на підприємстві дозволяє прискорити процес надання логістичних послуг: зберігання, доставку товарів кінцевому споживачеві. На швидкість надання логістичних послуг впливає надлишок незавершеного виробництва - понад 90% роботи простоює, тим самим, породжуючи величезні витрати. Незважаючи на явні переваги логістики в діяльності підприємства, логістичні витрати становлять одну з найбільших статей витрат організації, поступаючись матеріальних витрат.

Для логістики справедливий «закон Парето»: в процесі логістичних послуг 80% затримок є результатом менше 20% дій [6,с.56]. Рішенням проблем затримок в логістиці є: знаходження 20% дій; скорочення часу виробничого циклу на 80%; забезпечення своєчасності поставок на рівні 99%.

Впровадження в логістичних процесах діяльності підприємства принципу «точно в час» (Just-In-Time), активно застосовуючись в ощадливому виробництві, дозволяє домогтися:

- виключення втрат перевиробництва, створення зайвих запасів, часу очікування;
- значного зниження витрат і собівартості продукції;
- підвищення якості логістичного сервісу.

Логістична концепція Lean Production не отримала такого широкого застосування, як в США і Японії.

Підприємства, які перейшли на організацію виробництва за принципами логістики, в даний час, можуть раціонально організовувати виробничий цикл свого підприємства; здійснювати закупівлю сировини і матеріалів; вибрати постачальників, організовувати процес виробництва продукції. На тлі значного зростання інтересу до логістики з боку підприємств і окремих урядових інститутів існує недостатнє сприйняття логістики в суспільстві. Тим часом, досвід розвинених зарубіжних країн показує, що логістиці належить стратегічно важлива роль. З логістичними системами пов'язано отримання 20-30% валового національного продукту провідних промислово розвинених країн. Скорочення на 1% логістичних витрат еквівалентно 10% -ному збільшенню обсягу продажів фірми.

Серед основних причин розвитку і значення логістики в управлінні підприємства є економічні ресурси:

- вичерпання можливості підвищення ефективності у сфері виробництва, техніки і технології;
- зміна підходу до запасів;
- традиційний підхід - резерв є резервом на всякий випадок, він дозволяє «вижити» під час кризи підприємства;
- сучасний підхід - це вартість, пов'язана з його зберіганням, вона приховує несправності, що відбуваються в процесі;

- більш широкі можливості, що виникають перед управлінням логістикою завдяки технічному прогресу (особливо пов'язані з обробкою даних при їх використанні інформаційними технологіями);
- глобалізація діяльності підприємств.

Існує три види сутності логістики:

1. Логістика як поле знань - міждисциплінарна область знань на фоні технологій, інформатики та економіки, що об'єднує матеріальні потоки, інформаційні потоки та потоки капіталу для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства на ринку;
2. Логістика як система – економічна система, з відповідним набором заходів та елементів, пов'язаних зі створенням відповідних продуктів і здійснення процесів їх доставки користувачеві;
3. Логістика як управління – процес планування, організації, реалізації та контролю потоку товарів від їх купівлі, через виробництво і розподіл до кінцевого споживача, для задоволення вимоги ринку з мінімальними витратами та мінімальним залученням капіталу.

Основним завданням логістичного управління є забезпечення «доступності», тобто координація та синхронізація попиту та пропозиції реципієнтів на продукцію та послуги компанії при найменшій вартості. З іншого боку, основні цілі для логістики такі:

1. Підпорядкування логістичної діяльності вимогам обслуговування клієнтів (тобто система логістики працює для забезпечення високого рівня задоволення потреб одержувачів);
2. Мінімізація логістичних витрат (тобто економічно ефективний спосіб функціонування логістичної системи).

Підпорядкування логістичної діяльності вимогам обслуговування клієнтів в тому числі економічні переваги компанії відповідають спрощеному визначенню логістики, названою формулою 7R (right product – потрібний товар, right quantity – потрібна кількість, right condition – установлена якість, right place – правильне місце, right time – правильний час, right price – мінімальні витрат, right customer –

потрібний клієнт), іншими словами, – забезпечення доступності потрібних продуктів, у потрібній кількості, відповідної якості, в потрібному місці і в потрібний час за правильною ціною.

На думку С. Кравчика, процес управління буде називатися логістичним, коли розподіл, стан і потоки його складових, тобто людей, матеріальні блага, інформаційні та фінансові ресурси, потребуватимуть координації з іншими процесами за рахунок критеріїв розташування, часу, вартості та ефективності досягнення бажаних цілей організації [7. с.42].

Серед класичних логістичних процесів можна згадати процеси енергопостачання, зберігання, внутрішнього і зовнішнього розподілу, транспорту, упаковки, інформації та прийняття рішень та інші. У компанії є багато процесів, які можуть бути залежними один від одного (закінчення одного процесу призводить до початку іншого), або в системі, де логістичні процеси перетинаються (коли, наприклад, ті самі сили або заходи залучені до декількох процесів). Логістичний процес також може бути у простому або складному вигляді. Простий логістичний процес, який називається елементарним, він не підлягає подальшому поділу. Композитний процес складається з двох або більше елементарних під процесів [7. с.42].

Елементарний процес описується потоком інформації. Потік інформації зазвичай складається з документації (як в класичному, так і в електронному вигляді), систем кодування і декодування, систем обміну інформацією (документи, документація), комп'ютерні системи з програмним забезпеченням (апаратне забезпечення, програмне забезпечення).

Логістичні процеси можуть відбуватися через створену для них логістичну інфраструктуру. Логістична інфраструктура зазвичай включає чотири області: загальну інфраструктуру, наприклад, будівлі, споруди, транспортну інфраструктуру, комунікаційну та інформаційну інфраструктуру, та упаковку. Процеси створюються і контролюються.

Контроль логістичного процесу буде стосуватися такого управління з метою досягнення конкретного результату (результату, ефекту) діяльності. Управління

процесом логістики має в своєму розпорядженні цілий спектр поведінки, описаних в теорії та практиці організації та управління. Слід згадати про сферу та свободу учасників, наприклад, делегування повноважень, координацію, нагляд і контроль [8, с.89].

Умови та правила процесу зазвичай включають:

- уточнення параметрів ходу між початком і кінцем, (наприклад, який шлях, які засоби транспорту, які витрати, що стримують і прискорюють логістичний процес);
- визначення кінцевих параметрів, наприклад, хто є одержувачем, як враховувати шлях, який вплив має процес тощо [9, с.97].

Аналіз ділової практики компаній і літератури також дозволяє привласнити логістичні правила для стратегічної поведінки організації: диверсифікація розподілу, раціоналізація та стандартизація, консолідація, затримка або змішана стратегія. Аналіз застосування правил чітко вказує на безперервну еволюцію. Еволюція пов'язана як з динамікою змін у споживчій поведінці, а також з техніко-технічним прогресом або зміною права. Варто відзначити чітку тенденцію до універсалізму, як показано на рис 1.1 [10, с.37].



Рис.1.1. Розробка логістичних правил

(Складено автором)

Побудова універсального логістичного правила з одного боку здається простою справою і стосується отримання бажаного ефекту відповідно до вкладених коштів, з іншого боку викликає сумніви – чи можна отримати бажаний ефект відповідно до вкладених коштів [11, с.115].

Ви можете отримати запланований ефект? Що потрібно зробити, щоб ситуація стала можливою? Як показує практика, суть, і, можливо, відповідь полягає в деталях щодо визначення вхідних параметрів, технологічних потоків і вихідних параметрів. Правильно стверджувати, що використана менеджером шкала точності при вимірюванні параметрів логістичного процесу дозволить йому виміряти, побудувати модель і ефективно контролювати її. Модель процесу буде більш вірною відповідно до фактичного процесу, тим більше ми описуємо його, як середовище, в якому він працює. Проведемо паралель: контролюючи нервову систему, ми контролюємо весь організм – роль прийнятого рішення впливає на очікуваний ефект дії. Звідси функціонування ЦНС, правила його контролю, дозволяють шукати відповіді в області діагностики процесу, визначаючи ієрархію можливостей або гнучкість системи (стандарты, толерантність) тощо.

Визначаючи стан процесу логістики на основі наявної інформації про неї можна розглядати з трьох фундаментальних точок зору:

- як вона є – вона потім прийме форму діагностики;
- як це було – маємо справу з генезисом;
- як це буде – визначаємо майбутні стани шляхом прогнозування.

Правильність дії логістичного процесу зазвичай визначається вибраним набором значень змінних або встановлених стандартів. Ситуація передбачає розгляд різних станів залежно від точки відліку. Звідси безліч рішень, моделей, що описують стани логістичного процесу. Припускаючи, що логістичний процес є складним, умови його створення будуть обумовлені схематичним співвідношенням визначених елементів. Будь-яке пошкодження (відхилення від даного стандарту, умови) призведе до зміни якості процесу, який повинен використовуватися в процесі діагностики. Зміна стану процесу може сприяти виникненню збитку,

помилки або винятку. Пошкодження процесів можуть мати різноманітний характер. Це можуть бути пошкодження:

- поверхнєве – не має фундаментального впливу на хід процесу та його ефект;
- глибоке – викликає втручання в його структуру - хід такого процесу можна сповільнити або навіть припинити;
- руйнівний – в цьому випадку процес зупиняється у всіх його наслідки - його подальше функціонування вимагає, наприклад, реконструкції або нове будівництво [12, с.57].

Виняток має індивідуальний характер і може розглядатися з трьох точок зору: він погіршує стан процесу, покращує стан процесу і не робить істотного впливу на ефект процесу, але стан змінюється і вимагає бути прийнятим. При спробі визначити модель процесу необхідно звернути увагу на ступінь її складності. Залежно від опорної точки процес може ставитися індивідуально - тоді мова йде про окремі моделі опису даного процесу або групи - мова йде про аналогічний набір процесів, в яких опис одного з них може бути використано для інтерпретації в інший стан. У тестах стану процесу використовуються різні моделі. Виокремлено практичні моделі, що використовуються в дослідженнях:

- пояснювальні моделі, наприклад, суть відмов машин;
- моделі оцінки, наприклад, для оцінки якості групи;
- моделі прийняття рішень, наприклад, для полегшення запуску продукту на ринку.
- відносно методу моделювання вирізняють:
- математичні моделі, наприклад, матриці, часткові рівняння, елементи статистики;
- логічні моделі, наприклад, формальні згідно встановлених канонів;
- віртуальні моделі, наприклад, у комп'ютерній техніці;
- фізичні моделі, такі як перевірка літаків в тунелях.
- відносно обсягу дослідження:
- модель розвитку, так звана - еволюційна;

- функціональні моделі;
- оптимізаційні моделі, наприклад, в багатоаспектних підходах, теоретичні та практичні аналізи.

Різноманітність і складність моделей стану логістичного процесу спричиняє, що інформація, що з нього виходить, має кількісний і якісний характер. Отримані дані, піддані обробці (наприклад, інтерпретації, умовиводу), спричиняють, що природним процесом є їх спрощення. Виникаюча проблемність із спрощенням може полягати в частковій фальсифікації результату хоч би з приводу застосування заокруглень. Таким чином, визначені області процесу, що вимагають високої точності - наприклад, в групових моделях - можуть або не можуть відповідати відсутності відповідності конкретним застосуванням. Моделювання стану процесу вимагає його фізичне відділення від навколишнього середовища[13,с.48].

Можна розглядати процес багатокритеріальним чином не тільки з точки зору самого процесу (А), а скоріше також з точки зору його оточення. Розглядаючи, наприклад, зміни, які відбувалися в процесі (В) (рис.1.2.).

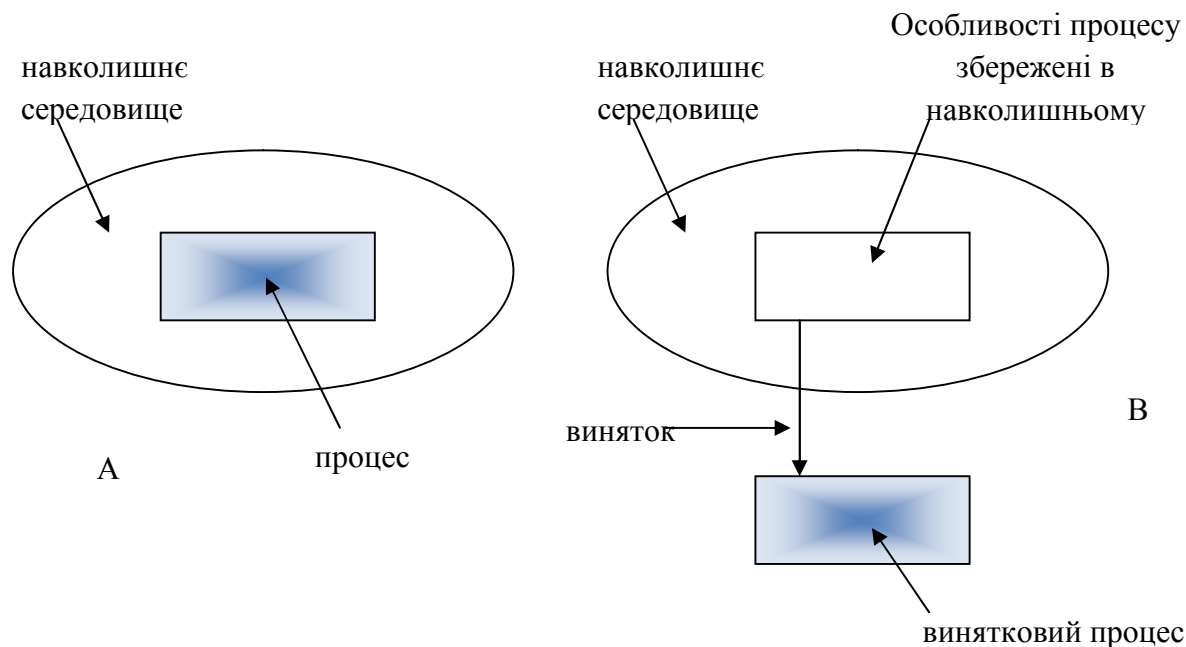


Рис.1.2. Модель процесу у виробничому середовищі

(Складено автором)

Отже, побудова логістичного процесу в організації має визначну роль у створенні продукту та швидкості реалізації продукції. Головними можливостями

оптимізації логістичного циклу є наукові підходи до оптимізації логістичної діяльності в цілому.

1.2. Наукові підходи до оптимізації логістичної діяльності підприємства

Ситуація із оптимальним забезпеченням потокових процесів, до числа яких входить логістика, завжди залишалася актуальною проблемою для підприємства. З одного боку головним обмеженням виступає час, з іншого, – обмеженість ресурсів. В оптимальному поєднанні цих двох критеріїв підприємство досягне підвищення конкурентоспроможності.

Можна сказати, що оптимізація на підприємстві є одним із головних питань, вирішення якого призведе до підвищення конкурентного стану організації. Для забезпечення оптимізації логістичних процесів використовують концепції логістичної діяльності, що забезпечують покращення внутрішньої логістики.

Логістична концепція, в межах якої розглядаються процеси в логістичній системі є важливим фактором, що визначає методи синхронізації в логістиці. Логістичну концепцію можна трактувати як парадигму і платформу підтримки бізнесу та інструментарій оптимізації ресурсів підприємства під час управління основними і супутніми потоками [14, с. 1].

Логістична концепція несе в собі важливу роль, оскільки за допомогою різних методів логістики можна спростити процеси комунікацій між різними структурними одиницями. До таких концепцій можна віднести: "Demand-Driven Techniques" (реагування на попит), "Just-In-Time" (точно в час), "Requirements/Resource Planning" (планування потреб в матеріалах/ресурсах), "Lean Production" (худе виробництво), "Total Quality Management" (тотальне управління якістю).

На сьогоднішній день споживчі вимоги до продукції досить мінливі, зазначена концепція Demand-Driven Techniques (реагування на попит) дозволяє

максимально швидко підприємству реагувати на зміну попиту на ринку за допомогою швидкого поповнення запасів в тих місцях, де прогнозується зростання цього попиту. Також дана концепція сприяє покращенню координації та відносин між виробниками, посередниками та роздрібними торговцями, якщо їх розглядати як складові інтегрованого логістичного ланцюга.

До переваг концепції «Реагування на попит» можна віднести:

- покращення управління запасами за допомогою інформації про потреби споживачів та запасів на місцях торгівлі;
- точне планування поставок товару через знання об'ємів продукції і запасів в місцях продажів;
- гнучке реагування постачальників на коливання споживчого попиту;
- оптимальне розміщення складських приміщень, виробничих підрозділів тощо;
- стабільні відносини між партнерами, які беруть участь у ланцюгу поставок, що в свою чергу знижує ризики та підвищує ефективність логістичних процесів [15,с. 234].

В основі реагування на попит використовується метод визначення точки замовлення — показника, що використовується в системах контролю за об'ємами запасів на складах. Його функція полягає у визначенні нижньої межі запасів та своєчасного перезамовлення на поставку.

Прогнозування попиту є однією із складових ефективного використання методу точки замовлення. Ключовим фактором такого прогнозування має бути точність, оскільки чим точніші прогнози, тим ефективнішим буде замовлення.

Використовуючи вищезазначену концепцію постачальник задовольнятиме потреби кінцевих ланок торгової мережі в товарах через виключення необхідності відслідковування одиничних продажів товарів, що швидко реалізуються для оцінки рівня запасів. Реагування на товарну категорію надає можливість виробникам підвищувати ефективність та гнучкість поповнення товару на складах, збільшувати їх відповідальність за підтримку запасів відносно попиту.

Таким чином, дана логістична концепція — активний інтегруючий потенціал, що здатний поліпшити взаємодію між постачанням, виробництвом, маркетингом,

дистрибуцією та організацією продажів в компанії. На особливу увагу заслуговують логістичні концепції, що використовуються у побудові системи логістичного менеджменту на підприємстві [16, с.43].

"Just-In-Time" (точно в час) є метод організації постачання на підприємстві всіх елементів живлення відповідно до попиту, що повідомляється одержувачем, можливо, безпосередньо на робочу станцію (виробнича лінія) «точно в час», синхронізований з графіком виробничого процесу (з можливим пропуском складів) [17, с.95].

Система управління виробництвом точно в час (Toyota System) була створена в сімдесятих роках минулого століття. Головною метою Toyota була максимальна задоволеність клієнтів при обмеженні власних витрат виробництва. Це було пов'язано з поліпшенням система постачання, матеріальних запасів та оптимізації запасів (рис.1.3.).

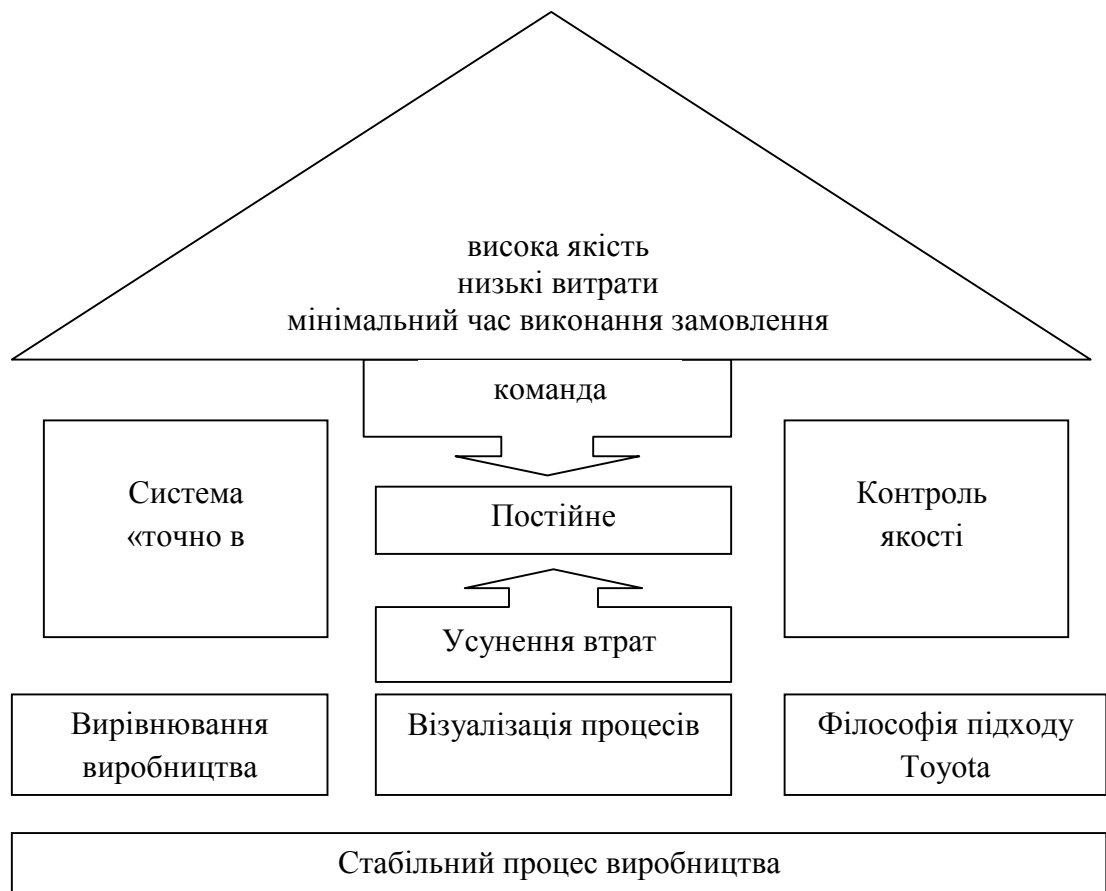


Рис.1.3. Виробнича система компанії Toyota

Джерело [17]

Щодня протягом десятиліть компанія Toyota чудово займається використанням та вдосконаленням виробничої системи Toyota у виробничому залі. Працівники та менеджери постійно вивчали нові методи та різновиди старих методів управління логістичними процесами. Зв'язок логістичних процесів в компанії був дуже міцним, тому "найкращі практики", розроблені на заводі Toyota, поширювалися по всій компанії, та врешті-решт також використовувалися постачальниками. З «дозріванням» постачальників, у компанії Toyota стало зрозуміло, що розвиток контрагентів організації буде збільшуватися паралельно із самою компанією. Залучення працівників та постачальників до створення нової системи дозволяють не тільки скоротити час та зусилля, необхідні для правильної реалізації системи JIT, але й мінімізувати рівень ризику супровідних реалізацій. Досвід у процесі впровадження системи Toyota дає змогу виділити його основні етапи:

- процес зміни обізнаності працівників і керівників шляхом відходу від старих традиційних концепцій управління виробництвом для JIT;
- процес переходу до використання 5S на кожній робочій станції;
- працевлаштування (підвищення кваліфікації) працівників з вищою кваліфікацією та широкими, всеосяжними навичками (багатопроекторні, вертикаль - відповідальність одного працівника за серію окремих операцій, що відбуваються у виробничій камері; багатомашинний сервіс, горизонтальний - працівник повинен керувати декількома машинами одночасно);
- систематичне поліпшення якості продукції, зниження витрат, підвищення безпеки внаслідок ефективних методів і методів управління людських ресурсів, матеріалів і техніки [18,с.121].

Концепція JIT припускає, що витрати на доставку повинні бути невеликими, а компанії повинні часто замовляти товари, щоб мінімізувати витрати на зберігання запасів. JIT сприймає запаси як витрати, а традиційні витрати розглядаються як страхування. Порівняння традиційного управління запасами і управління Just in Time представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. Порівняння традиційного управління запасами та управління Just in Time

Фактор	Традиційна система	Точно в час
Запаси	Так	ні
Виробничий цикл	Довгий	короткий
Час переміщення виробничої лінії	більший	Зведений на мінімум, але не ліквідований
Час доставки	Будь-який	Як найкоротший
Якість	Висока	100%
Контроль	Частини	процесу
Постачальники/одержувачі	Противники	партнери
Постачальники	Багато	один

(Складено автором)

Мета впровадження ефективних логістичних рішень, таких як JT існує як пряма раціоналізація витрат, так і опосередковано отримання інших ефектів, які покращують функціонування компанії та покращують її імідж на ринку. Передбачається, що ефекти найчастіше стосуються:

- скорочення часу потоку товарів і випуску продукції;
- зниження рівня запасів;
- ефективне використання виробничого потенціалу компанії;
- поліпшення гнучкості виробництва (наприклад, сприяння впровадженню змін у продуктах, вимагає змін у структурі постачання матеріалу тощо) [19,с.320].

Канбан в перекладі з японської мови означає карту, документ або видимий знак, запис. Канбанські картки (знаки) створюють візуальну систему управління потоком для продуктів або послуг, контролюючи їх потік, об'єднуючи підрядника (постачальника) з одержувачем, щоб отримати задоволення покупця і отримати конкурентну перевагу. Вирішальним критерієм є час, і вирішення цих проблем лежить у правильному методі його регулювання. Карти Канбан є таким чином своєрідним регулятором черг продуктів, об'єктів та / або послуг, що чекають на обслуговування в конкретній системі операцій JT. Практика розробила багато різновидів карт Kanban:

- класичні канбанські картки – контейнери "циркулюють" з прикріпленими картами; кожен контейнер з вантажем повинен мати прикріплену карту Kanban, що

містить таку інформацію: назву товару, номер складу, кількість, ідентифікацію користувача, ідентифікацію постачальника, номер картки Канбан;

- позначені контейнери: циркуляційні контейнери оснащені етикетками, що прикріплені назавжди;
- немаркованих контейнерів або областей (Kanban Squares) – вони застосовуються коли шлях потоку чітко визначений без використання карт;
- автоматичний регулятор «черг» на очікування обслуговування – повідомлення споживання (зменшення запасів), що перевищує зазначений ліміт, відбувається автоматично;
- електронні або усні сигнали - повідомлення про перевищення споживання, межа встановлюється за допомогою електронної або усної системи зв'язку, використання відповідних пристроїв моніторингу (датчиків);
- кольорові кульки, жетони і т.д. – коли споживання (зменшення запасів) перевищує зазначена межу, проходить за допомогою барвистих "вказівок" – наприклад, редактор відправляє кольорову кульку на станцію виконання, інформуючи про необхідність виготовлення відповідної частини;
- світлові або звукові сигнали - обмеження часу очікування на місці обмеження на кількість.

Оскільки це неважко помітити, практика шукає рішення у сфері ІІТ, що є адекватними для певної компанії, технології виробництва або навичок працівників. Класичний макет Kanban використовується наступним чином:

- всі матеріали зберігаються і переміщуються в стандартних контейнерах з різними розмірами для кожного матеріалу. Контейнер може переміщуватися тільки в тому випадку, якщо він має свою картку в системі;
- коли на робочому місці потрібно більше матеріалу - тобто, коли воно падає до рівня замовлення – картка залишається прикріплена до порожнього контейнера, цей контейнер повертається на попередній пост. Потім картка прикріплюється до повного контейнера, який повертається знову на робоче місце;

- порожній контейнер є сигналом для запуску попередньої роботи, який буде виробляти те, що буде вміщати контейнер на наступному місці роботи.

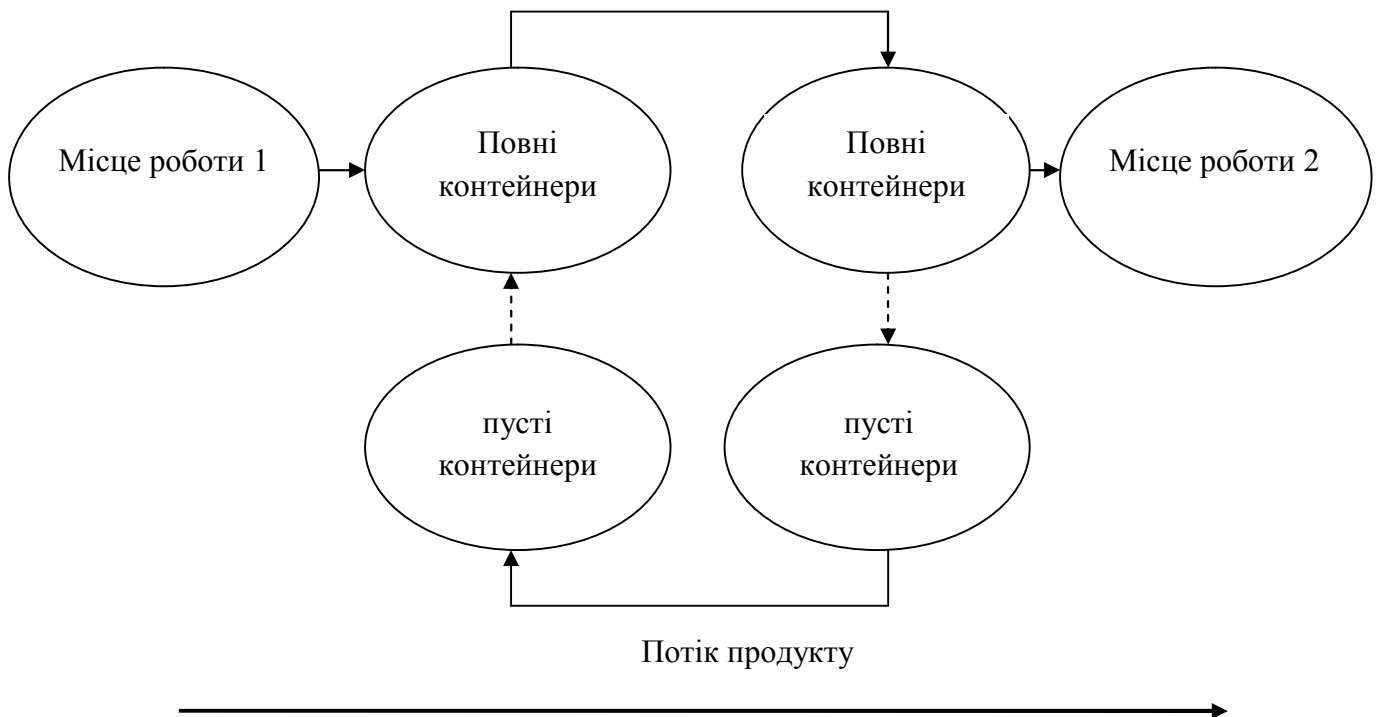


Рис.1.4. Проста система Канбан

Джерело [20]

Найчастіше виявляється система Канбан, яка є дещо складнішою і використовує дві різні типи карт - виробничі та транспортні карти (Додаток А).

- коли станція потребує матеріалу, транспортна карта прикріплюється до порожнього контейнера. Це дає дозвіл на вивезення контейнера до місця зберігання поточного виробництва;
- після чого повний контейнер знаходиться з виробничою картою;
- цей контейнер підбирається з станції. Це дає сигнал для попередньої станції для початку роботи і створення кількості, необхідної для заповнення наступного контейнера;
- транспортну картку прикріплюють до повного контейнера, даючи дозвіл його транспортування на позицію, яка повідомила про таку потребу [21, с.28].

ЛіТ - це система, що використовується як для раціоналізації виробничих процесів, так і для процесів постачання та розподілу (рис 1.5.).

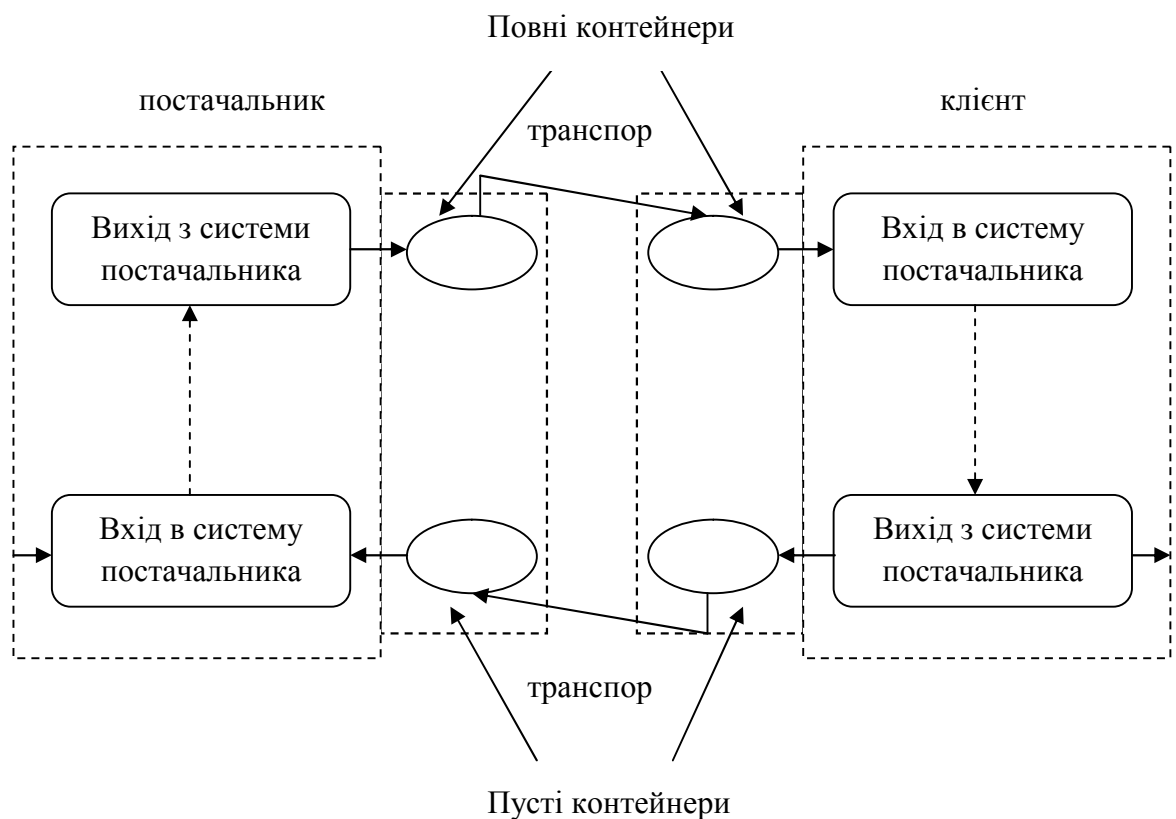


Рис.1.5. Інтегрована система доставки Канбан

Джерело [21]

Таким чином, система Канбан є організаційним рішенням. Карти є відносно простим способом, щоб дозволити гнучкий графік і контроль виробництва. Кількість деталей і матеріалів для виробництва залежить від кількості випущених карт (або їх замінників). Слід зазначити, що системі Канбан притаманна тісна координація між робочими станціями та виробничими модулями. Кожна позиція, що бажає виконати своє завдання, намагається «витягти» контейнери з попередніх робочих місць за допомогою отриманої транспортної карти. У свою чергу, попереднє положення не може переміщати свій контейнер з виробом далі, поки воно не доставляється з наступного положення руху картки. Одночасно жодне завдання не може бути оброблено до завершення без завершення попереднього етапу. Така організація роботи та руху, обладнані відповідними стандартами і інструментами, піддаються постійному вдосконаленню діяльності, в якій беруть участь працівники і менеджери однаково [22, с.66].

TQM, або Total Quality Management – тотальне управління якістю. Попередниками цієї концепції були Вільям Едвардс-Демінг, Каору Ісікава і Джозеф Джуран. Всебічність спирається на підхід до якості, що ставить його в центрі уваги, у кожній сфері діяльності компанії. Роль комітету полягає у впровадженні якісного підходу для кожного співробітника, незалежно від того, на якому етапі виконується робота. Найважливішою метою завжди є якість, високий рівень якої гарантує задоволеність клієнтів і, отже, переваги для компанії

Такий підхід генерує багато переваг для всієї компанії. Розглянемо TQM в логістиці. Ми розуміємо логістику як планування, проведення та контроль ланцюга постачання, обіг проміжних продуктів, матеріали, замовлення для виробництва, таким чином, щоб ефективно забезпечувати безперервність всього процесу. Які переваги в цьому процесі створює управління якістю (TQM) і як його застосування виглядає на практиці [23, с.15].

Розглянемо логістику постачання. Під якісним підходом до цієї сфери розуміють імплантацію з постачальниками через навчання для постачальників, аудит, а також через використання таких систем, як JIT (Just In Time) – точно в час – це означає зменшення запасів, що дозволяє скоротити витрати, пов'язані з зі зберіганням. Підприємства застосовують цей підхід шляхом підписання з постачальниками належним чином побудованих контрактів, які у разі несвоєчасного виконання договору накладають фінансові тягарі на постачальників. Прихильність до якості на стадії постачання також дозволяє виявити дефекти до того, як компоненти перейдуть у виробництво, що дає час для усунення проблеми без генерації зупинок на етапі виробництва. Дуже важливу роль тут (IQC) відіграє Incoming Quality Control, який контролює всі поставки матеріалів відповідно до певного [24, с.16].

У виробничій логістиці також використання TQM дає відчутні вигоди. Залучення працівників виробництва до якості є основою для успішного ефективного контролю та ходу виробничого процесу. Якщо співробітники орієнтуються тільки на те, щоб якнайшвидше виконати роботу, це дає лише очевидний ефект підвищення ефективності і часто призводить до блокування

певної партії через дефекти, викликані, наприклад, на стадії монтажу на виробничій лінії. Залучення працівників до якості та прагнення до постійного вдосконалення робить помилки на цьому етапі менш частими, і якщо вони трапляються, то вони частіше трапляються негайно після створення (невеликий масштаб), а не на стадії початкової або інспекції клієнта (великого масштабу). Якісним підходом до етапу виробництва є, наприклад, послідовний контроль на конвеєрі, що полягає у контролі за якістю робіт, виконаних працівником № 1 працівником № 2, а робота, виконана працівником № 2, контролюється працівником № 3 і т.д. яка працює ефективно лише за участю працівників, які розуміють, що цей підхід дає взаємні вигоди [25, с.127].

Наприклад, хоча транспортна логістика - це просто планування та оптимізація руху товарів після завершення процесів, в яких найчастіше генеруються дефекти, тоді тут також знаходиться повне управління якістю. Давайте подумаємо про те, як може виглядати прикладний додаток. Ситуація, в якій після виїзду з компанії водій помічає невеликий отвір у брезентовому причепі, через який дощ затоплює вантаж. Після того, як він помітив це, він викликає менеджера, нова партія товарів швидко готується до заміни, а затоплений лот блокується для перевірки відділом якості. Інакше водій міг би сказати, що не в його інтересах доглядати за якістю і доставляти дефектний товар замовнику [26, с.200].

Підсумовуючи, застосування TQM в логістиці дає вимірну вигоду в кожній сфері її функціонування, якщо задовольняються основні умови, такі як орієнтація на клієнта, залучення співробітників, просування якісного підходу керівництва та управління, постійне вдосконалення.

Висновки до розділу 1

Для здійснення логістичного процесу використовуються ресурси (персонал, устаткування, інфраструктура, середовище тощо). Отже, у представленому розумінні сутності діяльності внутрішньої логістики підприємства наявність

логістичної концепції є необхідною та важливою умовою. Друге розуміння управління логістичною діяльністю підприємства виходить із наявності логістичного процесу в середині самого підприємства. Оскільки без наявності логістичного процесу на підприємстві досить часто будуть відбуватися збої у виробництві, збільшиться кількість бракованої продукції та збільшаться фінансові збитки. У такому випадку найбільш важливим є прийняття рішення щодо внутрішньої структури логістичного процесу, а також, з яких елементів він має складатися. Для логістичного процесу, незалежно від його складності та спрямованості, виділяють п'ять основних класифікаційних елементів, які неодмінно мають бути відображені при його опису: планування, інформація, контроль і аналіз, управлінські рішення. Згідно із цією класифікацією видів логістичної діяльності за першою ознакою в межах економічного об'єкта виокремлюють логістику матеріального потоку, логістику фінансів та інформаційну логістику.

Для подальшого поділу враховують фази трансформації логістичного потоку, що відповідають функціональним областям логістики (тобто тим областям діяльності, в яких виконуються логістичні дії: функції та операції). Відповідно до етапів розвитку логістики розрізняють такі етапи розвитку організації логістичної діяльності: - операційної координації (наприклад, координації транспортних та складських процесів у фізичному розподілі продукції з метою зниження витрат); - цілісної координації процесів фізичного розподілу товарів (наприклад, транспортних, складських, пакувальних, опрацювання замовлення, обслуговування споживача) та міжфункціональної координації (наприклад, логістики з маркетингом, фінансами, кадрами тощо); - стратегічної інтеграції на базі інформаційних технологій всіх ланок повного логістичного ланцюга (наприклад, від джерела матеріальних ресурсів до споживача кінцевого виробу) з метою отримання стратегічних ефектів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛЕРОЙ»

2.1. Характеристика ТОВ «Лерой»

ТОВ «Лерой» – м'ясопереробна компанія, що динамічно розвивається та є успішною компанією на ринку України, одним із найперспективніших підприємств своєї галузі відповідно до рівня якості виробництва продукції. ТОВ «Лерой» об'єднує в собі також різні напрямки виробництва продукції, такі як м'ясні вироби, виробництво сирів, кондитерські вироби, заморожені напівфабрикати

Компанія є сильним гравцем на регіональному рівні. Компанія проводить свою діяльність в межах Київської області та суміжних областей, що спричинено щоденним забезпеченням ринку збуту свіжою продукцією.

Виробничі потужності ТОВ «Лерой» включають 10 м'ясопереробних цехів, 1 миропереробний, 1 цех з виробництва кондитерських виробів, та 1 з виготовлення напівфабрикатів. підприємств та центрів заготівлі молока.

Підприємство сертифіковане на відповідність міжнародним стандартам менеджменту якості ISO 9001, менеджменту в галузі безпеки харчової продукції ISO 22000 та екологічного менеджменту ISO 14001.

Загальні виробничі потужності ТОВ «Лерой» складають:

- переробка м'яса – 324 тонни на рік;
- виробництво сиру – 30 тонн на рік;
- виробництво напівфабрикатів – 25 тонн на рік;
- Кондитерські вироби – 12 тонн на рік.

Основним брендом компанії є торгова марка «Маршалок»

М'ясо – це основна сировина для виробництва продукції, тож контроль якості починається ще на фермах і домашніх господарствах, які постачають сировину.

Заготівля м'яса від господарств відбувається на власних приймальних пунктах компанії, які обладнали сучасними холодильними установками, що дозволяють швидко охолодити продукцію до 3 °С. Саме за такої температури сировина максимально довго зберігає природні користь і смак. Безпосередньо на приймальних пунктах лаборанти проводять перші тести на перевірку якості м'яса, і тільки сировину відповідної якості у спеціальних рефрижераторах відправляють на завод.

Високу якість продукції ТОВ «Лерой» підтверджують більше ніж 30 відзнак національних та міжнародних конкурсів і дегустацій.

Завдяки багаторічному досвідові розробки м'ясної продукції і сучасному обладнанню цехів підприємства, ТОВ «Лерой» — одна з небагатьох компаній в Україні, яка може виготовити продукцію, враховуючи будь-які побажання споживачів. Так підприємство може виробляти продукцію продукцію на замовлення, а також продукцію, що враховує особливості місцевого ринку, наприклад, із різним вмістом видів сировини.

Потрібно зазначити, що ТОВ «Лерой» входить до ТОП-25 підприємств України, що створюють 84% національного об'єму м'ясної продукції (16% від всіх виробників України)

Найпопулярніші виробники м'ясної продукції України:

- М'ясна фабрика «Фаворит»;
- «Глобинський комбінат»;
- М'ясокомбінат «Ятрань»;
- Підприємство «Український бекон»;
- М'ясокомбінат «Ювілейний»;
- «Кременчугм'ясо»;
- «Наша Ряба»;

- ТМ «Дружба Народів»;
- ТМ «Бащинський»;
- ТМ «Індекс»;
- ТМ «Легко»;
- ТМ «Маршалок»;
- ТМ «М'яско»;
- ТМ «Наш продукт»;
- ТМ «Пан Курчак»;
- ТМ «Онiс»;
- ТМ «Русанко»;
- ТМ «Тарас Бульба»;
- ТМ «Вакула»;
- ТМ «Чернівецькі ковбаси»;
- ТМ «ВК і К»;
- ТМ «Сімейний стіл»;
- ТМ «Тульчин» ;
- ТМ «Фарро».

До внутрішнього середовища підприємства відноситься сукупність чинників, які створені і контрольовані фірмою. Складові внутрішнього середовища фірми безпосередньо впливають на її ефективність: стратегій фірми, цілей, завдань, структури, технології, персоналу, організаційної культури.

Виробництво продукції має свої специфічні господарські та організаційні особливості:

1. Короткий термін зберігання продукції в сирому вигляді.
2. Наявність широкого асортименту продуктів переробки.

У формуванні повного циклу від виробництва сировини до надходження готової продукції споживачам, сільське господарство знаходиться в складному становищі, перш за все, через велику роздробленість виробництва. У більшості

випадків попит на кінцеві продукти переробки є більш еластичним на відміну від попиту м'ясну сировину.

Щодо особливостей виробництва ТОВ «Лерой» потрібно зазначити, що для забезпечені високого рівня якості сировини та смакових показників підприємство:

- Використовує українські традиційні рецепти і сучасні європейські технології
- Прискіпливо відноситься до якості сировини
- Використовують сировину тільки від перевірених постачальників
- Практикують систему жорсткого контролю якості на кожному етапі виробництва

Організаційний фактор:

Дане підприємство має децентралізовану функціональну організаційну структуру управління (рис 2.1.).

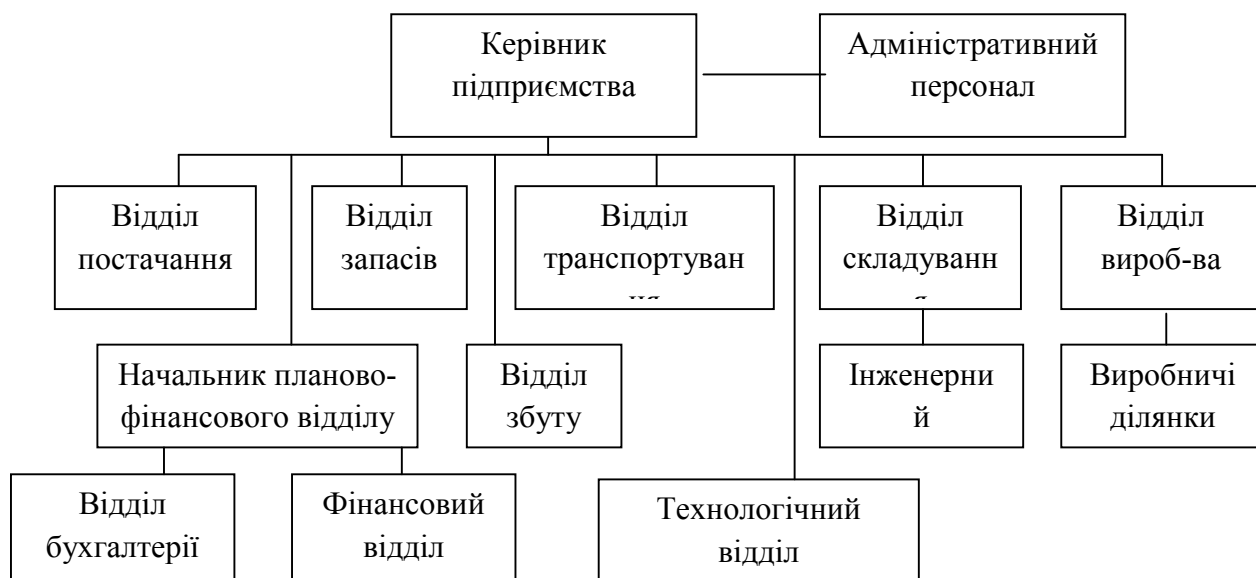


Рис. 2.1. Функціонально організаційна структура управління ТОВ «Лерой»

Складено на основі [30]

Найважливіші для діяльності підприємства функції (наприклад виробництво, логістика, маркетинг чи фінанси) знаходять організаційне закріплення. Для кожної з них формується ієрархія служб ("шахта"), за якої основні функціональні служби поділяються на дрібніші підрозділи, що

вирішують вузькоспеціалізовані завдання. Це дає змогу підібрати у відповідні відділи кваліфікованих фахівців, які професіонально виконують свою роботу, що забезпечує організації мінімізацію витрат виробничої функції.

Результати роботи кожної функціональної служби оцінюються відповідними показниками. Наприклад, робота виробничого відділу характеризується показниками виконання графіка випуску продукції, витрат ресурсів, продуктивності праці, використання обладнання тощо. Відповідно будується й система матеріального стимулювання, яка орієнтується передусім на досягнення високих показників кожної служби. При цьому кінцевий результат ніби відходить на задній план, оскільки вважається, що всі служби тією чи іншою мірою працюють на його отримання.

Кадровий фактор:

Підприємство проводить відкриту активну кадрові політику:

- керівництво організації має не тільки прогнози, а й засоби впливу на ситуацію;
- кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми, здійснює моніторинг ситуації, регулює виконання програм відповідно до внутрішньої та зовнішньої ситуацій;
- керівництво організації має якісні програми кадрової роботи з варіантами їх реалізації при різних ситуаціях.

Організація прозора для співробітників на будь-якому рівні при прийнятті як на низову так і на керівну посади. Приймають на роботу спеціалістів високої кваліфікації на основі конкурсного відбору. Цей тип кадрової політики характерний для організацій, які ведуть конкурентну політику, зорієнтовану на швидке зростання обсягів виробництва і завоювання передових позицій на зовнішньому ринку.

Маркетинговий фактор:

Внутрішнє середовище підприємства складається з:

- Маркетингові посередники;
- Постачальники;

- Конкуренти;
- Споживачі;
- Контактні аудиторії.

Маркетингові посередники – це ті фірми й організації, які беруть участь у тому чи іншому етапі процесу маркетингу підприємства (маркетингові дослідження, збут, просування тощо). Яскравим прикладом можуть виступати торгові посередники ТОВ «Лерой», такі як Сільпо, Ашан і т.п.

Оскільки підприємство має власні сировинні бази, то потреба у постачальниках не є нагальною, але все ж підприємство закуповує сировинну в своїх контрагентів.

Контактні аудиторії – групи фізичних або юридичних осіб, що виявлять реальну чи потенційну зацікавленість підприємством і можуть впливати на його діяльність. Таким членами в компанії є учасники та засновники ТОВ «Лерой»

Що до маркетингової політики, то підприємство проводить підтримуючу стратегію маркетингу. Оскільки попит повністю співпадає з пропозицією, і підприємству залишається підтримувати це відношення за допомогою реклами, точок дегустації тощо.

Торговельні представники регулярно відвідують точки продажу та контролюють дотримання умов зберігання продукції.

Технологи компанії здійснюють контрольні закупівлі, проводять тести продукції, аби переконатися в тому, що в процесі зберігання і продажу всі смакові й поживні якості продукту залишаються на вищому рівні.

Фінансовий фактор:

За рахунок великих обсягів продажів компанія постійно розвивається, оскільки розуміє, що попит на її продукції з часом збільшується. Доходи компанія отримує з продажів своєї продукції. Одним із факторів розширення підприємства це запозичені кошти, за рахунок яких компанія будує нові цехи, проводить дослідження різного роду, покращує сировинну базу.

Стратегічний фактор:

Стратегічним планом компанії ТОВ «Лерой» є збільшення обсягів виробництва, створення нових видів продукції, розширення сировинно – матеріальної бази.

Виробничий фактор:

На підприємстві приділяють багато уваги модернізації обладнання з урахуванням найсучасніших тенденцій у світовій промисловості. З метою забезпечення постійного контролю якості на заводі безперебійно працює новітня сучасна лабораторія, що є однією з кращих на території СНД. Постійні інвестиції в оновлення устаткування та автоматизацію виробничих процесів дозволили звести до мінімуму вплив зовнішніх факторів і гарантовано випускати продукцію високої якості.

На діяльність підприємства великий вплив мають фактори зовнішнього середовища прямого впливу. Це змушує ТОВ «Лерой» перебувати в постійній боротьбі за своїх споживачів, так як конкуренція в галузі досить висока, а платоспроможних покупців в сьогоденній економіці значно зменшилось.

Діагностика зовнішнього середовища

Розглянемо динаміку виробництва продукції ТОВ «Лерой» за 2014-2018 роки, табл. 2.1.

**Таблиця 2.1. Виробництво та реалізація продукції ТОВ «Лерой»
2014-2018 рр., тонн**

Найменування продукції	Фактично вироблено					Відхилення			
	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютне, тон		Відносне, %	
						18/17	18/14	18/17	18/14
Сир	13	16	20	24	30	6	17	0,19	0,56
М'ясні вироби	73	106	154	223	324	101	251	0,31	0,77
Кондитерські вироби	7	8	9	10	12	2	5	0,13	0,43
Напівфабрикати	11	13	16	20	25	5	14	0,19	0,58

Складено на основі [30]

Проаналізувавши таблицю можна побачити, що загальні обсяги виробництва стабільно зростають, що спричинено постійним розвитком даного підприємства та нарощування обсягів збуту. Аналізуючи кожний вид продукції окремо, можемо сказати, що в першу чергу вона користується попитом на

ринку збуту, про що говорить постійне нарощення обсягів виробництва, рівень реалізованої продукції та надходження від реалізованої продукції.

Як ми можемо побачити, обсяги виготовлення сирів за останні роки збільшилися на 17 т. майже на 60%, що є непоганим показником для відносно молодого напрямку виробництва даного підприємства.

М'ясні вироби є провідним напрямком ТОВ «Лерой», аналізуючи показники цієї продукції бачимо, що за останні роки обсяги реалізації продукції збільшилися на 251т. або на 77%, що говорить про високий стрибок у розвитку підприємства, оскільки майже на 80% обсяги збільшилися за 5 років, враховуючи те, що виробництвом даної продукції підприємство займається з 1996р.

Кондитерські вироби є одним з останніх відкритих напрямків виробництва підприємства, але розвиваються також доволі непогано, оскільки за останній рік обсяги збільшилися на 13%, а за останні 5 років на 43%.

Напівфабрикати є підтримуючим напрямком для м'ясного виробництва, оскільки на даному підприємстві відбувається дуже практичний симбіоз м'ясного виробництва та напівфабрикатів, що говорить про раціональне використання сировини. Напівфабрикати є одним з перспективних напрямків виробництва даного підприємства, оскільки попит на дану продукцію з плином часу збільшується прямо пропорційну ритму життя населення. Збільшення реалізації продукції в середньому за один рік має 20% приросту.

Отже, проаналізувавши обсяги виготовленої продукції ТОВ «Лерой» можна сказати, що дане підприємство на перший погляд є перспективним, керівництво відділом збуту знаходиться на високому рівні, про що свідчать обсяги реалізованої продукції.

Підприємство займає місце в ТОП-25 лідерів по виробництву м'ясопереробної продукції. Розглянемо частку, яку займає підприємство на ринку збуту порівняно з іншими підприємствами цієї галузі табл.2.2.

Таблиця 2.2. Частка підприємства в галузі

М'ясна фабрика «Фаворит»	13,00%
«Глобинський комбінат»	10,50%
М'ясокомбінат «Ятрань»	7,50%
Підприємство «Український бекон»	7,30%
М'ясокомбінат «Ювілейний»	6,50%
«Кременчугм'ясо»	4,80%
«Наша Ряба»	4,10%
ТМ «Дружба Народів»	4,00%
ТМ «Бащинський»	3,80%
ТМ «Індекс»	3,50%
ТМ «Легко»	3,30%
ТМ «Маршалок»	3,30%
ТМ «М'яско»	1,50%
ТМ «Наш продукт»	1,44%
ТМ «Пан Курчак»	1,40%
інше	25,46%

Джерело [29]

Зобразимо дані показники на графіку (рис. 2.1.).

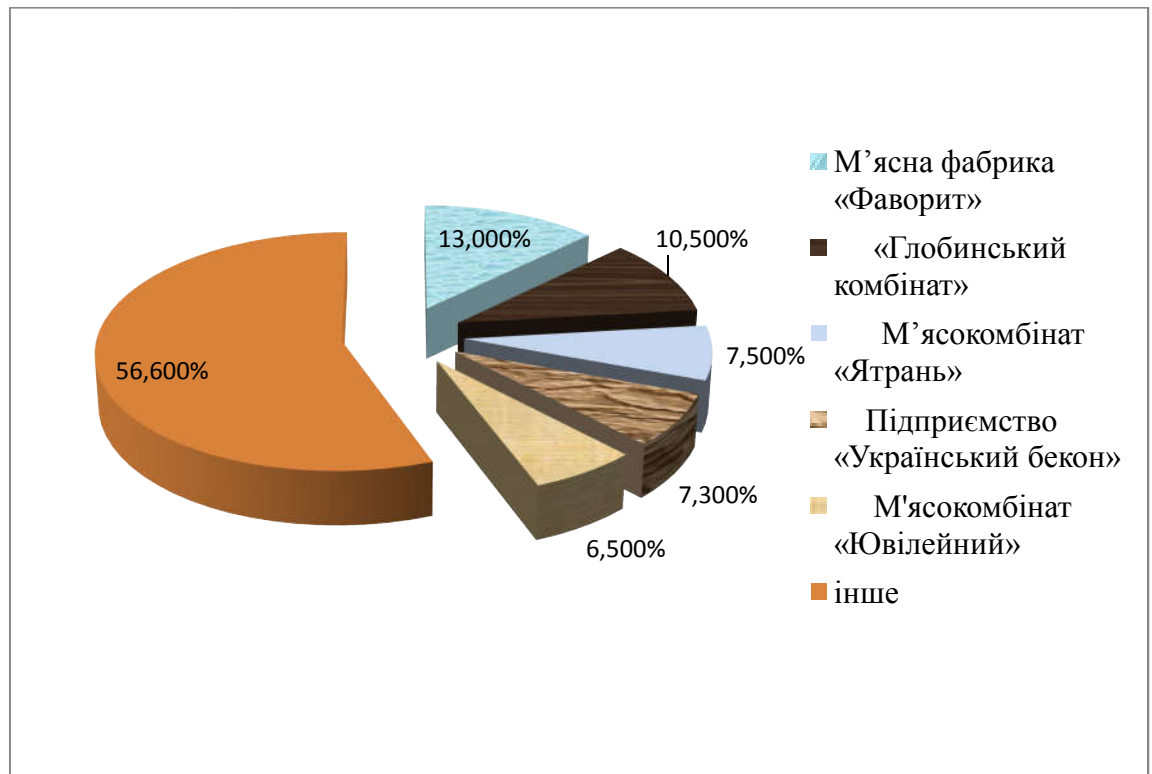


Рис 2.1. Частка підприємства в галузі

(Складено автором)

Дивлячись на даний графік, можемо спостерігати, що головними лідерами на даному ринку є М'ясна фабрика «Фаворит», Глобинський комбінат, М'ясокомбінат Ятрань, підприємство «Український бекон» та м'ясокомбінат «Ювілейний», хоча ТОВ «Лерой» на даному етапі розвитку може конкурувати з такими гігантами вітчизняної м'ясопереробної галузі, а саме за показником якості виготовленої продукції, що свідчить про високий потенціал до збільшення прихильності споживача, та розширення ринків збуту.

За даними дослідження ТОВ «Лерой» основними споживачами підприємства є жінки у віці від 25 до 60 років, зачасти це заміжні жінки, що вчиняють покупки для всієї родини з середнім доходом на одного члена сім'ї 1500-2500 грн.

Аналізуючи конкурентне середовище за допомогою SWOT-аналізу – процесу встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства.

За результатами аналізу сильних та слабких сторін внутрішнього середовища, можливостей та загроз зовнішнього середовища формуються чотири поля: СіМ (сильні сторони і можливості), СіЗ (сильні сторони і загрози), СЛіМ (слабкі сторони і можливості), СЛіЗ (слабкі сторони і загрози).

Поле СіМ припускає стратегії, що використовують сильні сторони підприємства для реалізації можливостей, що з'явилися в зовнішньому середовищі. Поле СіЗ припускає стратегії, що використовують сильні сторони для усунення загроз у зовнішньому середовищі. Поле СЛіМ припускає стратегії, що мінімізують слабкі сторони підприємства, використовуючи можливості ситуації на ринку. Поле СЛіЗ припускає стратегії, що мінімізують як слабкі сторони підприємства, так і загрози, що з'явилися в зовнішньому середовищі. SWOT-аналіз підприємства подано. Додаток Б

Проаналізуємо недоліки та переваги підприємства на основі проведеного SWOT – аналізу у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Аналізуючи можливості до зовнішнього середовища, можна спостерігати, що даний перелік можливостей досить кількісний, що говорить про потреби у розвитку підприємства в нових видах продукції, оскільки ТОВ «Лерой» на основі регіонального рівня на даному етапі розвитку має не досить широкий асортимент продукції, порівно з іншими конкурентами.

Захоплення суміжних сегментів повинно відбуватися постійно оскільки це може слугувати то підвищення раціонального використання товарної сировини, відходів тощо.

Визначення цільової аудиторії є одним з найважливіших моментів у розвитку виробництва, оскільки визначивши цільову аудиторію підприємство потрібно у відповідності налагоджувати рекламну кампанію, створення різнопланового формату продукції, а також товару із різною ціновою політикою.

Говорячи про співпрацю з іншими компаніями, то потрібно зазначити, що на даному етапі розвитку підприємства, компанія стрімко розвивається і вже співпрацює з відомими компаніями на ринку збуту України, магазини: Сільпо, Ашан, Фуршет, АТБ тощо.

Формування унікальної торгівельної пропозиція слугуватиме для прямо пропорційного збільшення прибутків за рахунок залучення нових клієнтів, споживачів у великій кількості.

Аналізуючи загрози даного підприємства, потрібно вказати, що підприємство вміє справлятися з тяжкими проблемами для свого економічного стану, та надавати високий рівень конкуренції на ринку.

Розглядаючи таку загрозу як продукти-замінники, потрібно зазначити, що підприємство випускає продукцію з високим рівнем якості в межах того чи іншого цінового діапазону, тому загрозою для підприємства у вигляді товарів – замінників можуть бути тільки продукти з якомога найвищою якістю.

Ослаблення постачальників підприємства матиме прямий вплив на кінцеву реалізацію продукції, оскільки за рахунок зменшення, в першу чергу, якості сировини для виробництва продукції можна втратити свого споживача та

створити негативний імідж підприємства, що в подальшому потребувати досить великих затрат.

Щодо активності конкурентів, то дана загроза є найголовнішою, оскільки за рахунок підвищення рівня якості продукції, рекламної кампанії, захопленого сегменту ринку, підприємства-конкуренти матимуть більший вплив на ринки збуту, та матимуть можливості лобіювання своїх інтересів.

2.2. Аналіз логістичної діяльності ТОВ «Лерой»

Логістична діяльність ТОВ «Лерой» є однією з основних допоміжних напрямків в діяльності підприємства, оскільки вона забезпечує зв'язки з навколишнім оточенням підприємства, а також забезпечує внутрішньовиробничі зв'язки при виготовленні продукції.

Виробнича логістика - це процес підтримки виробничого процесу виготовлення ковбас, сирів, напівфабрикатів всіма необхідними ресурсами (матеріалами, інформацією, людськими та грошовими ресурсами) шляхом інтеграції заходів підтримки виробничого процесу. Логістика ТОВ «Лерой» охоплює всі фактори, пов'язані з постачанням виробничого процесу сировиною, напівфабрикатами, допоміжними та експлуатаційними матеріалами, а також передачею напівфабрикатів і готової продукції до складу збуту. Ефективна логістика поставок і розумне, у фінансовому відношенні, формування логістичних процесів набуває дедалі більшого значення в організації підприємства. Таким чином, підприємство значно знижує транспортні витрати, що є в логістиці як найбільший фактор витрат і краще використовує існуючі ресурси.

Оскільки виробництво бажає залишитися на ринку і підтримувати конкурентоспроможність своєї продукції, воно було змушене вжити нових заходів, які в основному охоплюють сферу маркетингу і сферу фізичного руху товарів (пов'язаних з місцем виробництва), використовуючи логістику.

Логістика - це система, що підтримує виробничий процес на підприємстві з усіма необхідними ресурсами (матеріалами, інформацією, людськими та грошовими ресурсами), шляхом інтеграції заходів, що підтримують виробничий процес. Охоплюються всі фактори, пов'язані з постачанням виробничого процесу сировиною, напівфабрикатами, допоміжними та експлуатаційними матеріалами, а також передачею напівфабрикатів і готової продукції до складу збуту. Ефективна логістика поставок і розумне, у фінансовому відношенні, формування логістичних процесів набуває дедалі більшого значення в організації підприємств ТОВ «Лерой». Таким чином, підприємство значно знижує транспортні витрати, що є найбільшим фактором витрат, і краще використовує існуючі ресурси. Важливість логістики на підприємстві зростає, і її недооцінка може призвести до серйозних наслідків.

За рахунок реінжинірингу логістичних процесів, підприємство має можливість керувати потоком вантажу «з одного джерела», що дозволяє скоротити час від виробництва до доставки товару до кінцевого одержувача. На даному етапі розвитку підприємства, логістика вводить численні зв'язки з багатьма функціональними областями компанії, такими як виробництво, маркетинг і бухгалтерський облік. Збільшення інтересу до ролі обслуговування клієнтів у отриманні конкурентної переваги на ринку визначалося двома основними факторами:

- постійне підвищення очікувань клієнтів щодо виробника;
- зниження міцності традиційних брендів.

Якщо у клієнта є вибір з двох продуктів з подібною технологією виготовлення, йому все важче зафіксувати різницю між ними. Він вибере цей продукт, який буде доступний. Саме тому питання обслуговування клієнтів має багато вимірів і дуже складне. Сучасні переробні заводи повинні повністю контролювати всі елементи, що входять до їх складу, шляхом ефективного управління логістикою. Високий рівень логістичного обслуговування клієнтів може стати стратегічним способом виділити компанію на внутрішньому і зовнішньому ринках. На сьогоднішній день обслуговування клієнтів є

важливим «драйвом» для кожного ланцюжка поставок. Підвищення обізнаності клієнтів та збільшення їхніх вимог впливають на те, як управляються потоки на підприємстві. Обов'язки виробничих підприємств і підприємств торгівлі, необхідно точно простежити походження всієї продукції, відповідну маркування і контроль якості з моменту закупівлі сировини, через її обробку, розподіл по точках продажу. Питання відстежування та контролю за походженням продукції набуває важливого значення в останні роки. Відстеження походження має на меті, з одного боку, (і, можливо, перш за все) захисту споживачів, а з іншого боку, усунення ризику виробника. Концепція повної відповідальності за безпеку споживачів і якість продукції, що поставляється в глобальних ланцюгах поставок, досить складна і включає, серед іншого:

- ідентифікація всіх компонентів продукту і гарантія правдивості цієї інформації (відсутність можливості введення інших інгредієнтів після закінчення процесу виробництва і упаковки готового продукту);
- гарантія відповідної якості продукції, сертифікованої відповідними системами або стандартами якості, наприклад, HACCP, ISO 9001: 2000, що є результатом забезпечення якості виробництва, транспортування або зберігання;
- виключення можливості фальсифікації продукту;
- можливість швидкого розміщення на ринку і в ланцюжку поставок інших виробів тієї ж серії або серій виробництва;
- забезпечення негайного виходу з ринку і всіх місць у ланцюжку поставок, продукції, що ставить під загрозу безпеку життя і здоров'я.

Одним з основних завдань логістики підприємства є оптимізація та управління внутрішньовиробничими процесами виготовлення продукції. Логістика харчових продуктів включає управління потоком цих продуктів і інформації по всьому виробничому ланцюжку (постачання сировини та упаковки, переробка продукції, зберігання, транспортування, розподіл).

У структурі виготовлення продукції на підприємстві виділяються окремі підсистеми (напрями діяльності) і вимоги до цих процесів і засобів комунікації:

- підсистема постачання сировини, що включає в себе процеси придбання сировини та придбання харчових продуктів і необхідних матеріалів (упаковки, добавки тощо);
- аналіз процесів, що відбуваються на ринку постачання (наприклад, дослідження ринку);
- процеси постачання складських запасів і процесів зберігання (доставка, організація);
- виробнича підсистема, що включає в себе процеси переміщення сировини і напівфабрикатів і зберігання на виробництві, а також процеси зберігання готової продукції;
- підсистема розподілу, що включає процеси зберігання продукції на етапі обороту;

Розглянемо логістичний ланцюг доведення продукції підприємства ТОВ «Лерой» (рис. 2.2.).

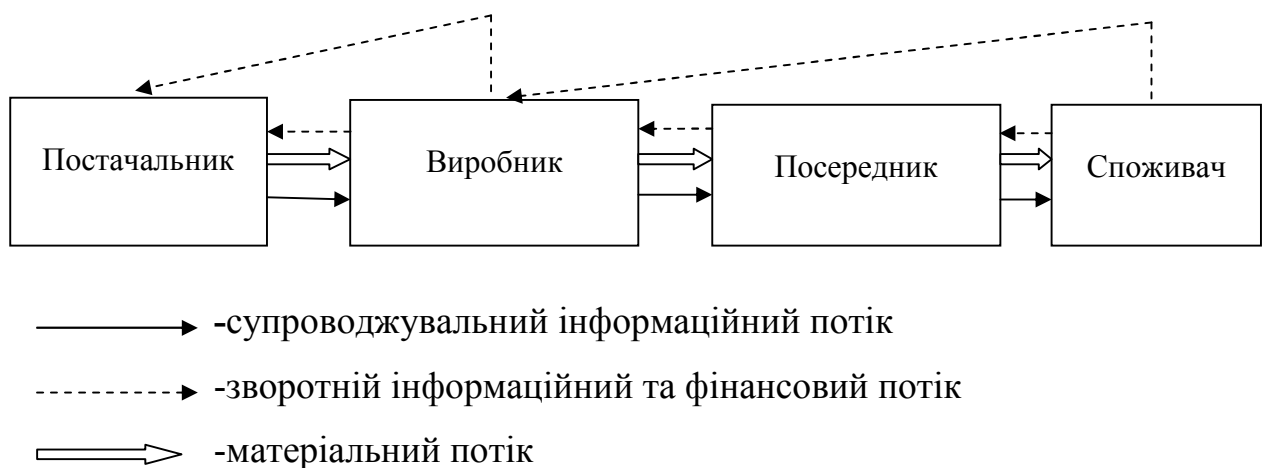


Рис. 2.2. Логістичний ланцюг доведення продукції ТОВ «Лерой» до споживача

(Складено автором)

У відповідності до визначених ланцюгів логістичного забезпечення організаційна структуризація логістичної системи, як складова частина

внутрішньої діяльності визначається загальною стратегією підприємства, а також конкурентною стратегією ТОВ «Лерой».

Організаційна структура управління логістичною системою підприємства визначається тією метою і завданнями, які вона покликана вирішувати. Її мета максимізація прибутку на довготривалий період за рахунок ефективної участі в здійсненні логістичних функцій. Організаційна структура управління логістичною діяльністю ТОВ «Лерой» постійно розвивається і вдосконалюється, пристосовується до змін у зовнішньому середовищі і сфері управління (рис. 2.4.).

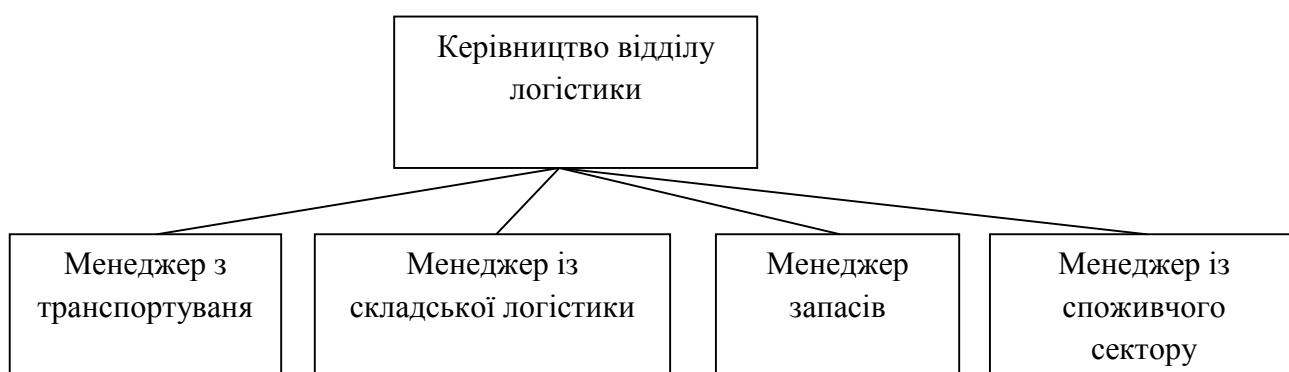


Рис. 2.4. Організаційна структура логістичної системи

(Складено автором)

Відділ логістики підприємства виконує такі функції:

- контроль своєчасної доставки продукції клієнту відповідно до замовлень і укладених договорів;
- своєчасне і якісне оформлення збутової документації;
- забезпечення підготовки ефективних маршрутів доставки;
- облік виконання замовлень, відвантажень і залишків нереалізованої продукції;
- підтримання оптимального рівня витрат на оплату транспортноекспедиторських послуг;
- вживання заходів, щодо зниження витрат на складування, складські операції і ресурси;

- контроль стану запасів на складі; забезпечення мінімізації показників браку продукції і ротації продукції на складі;
- вживання заходів, щодо раціонального використання транспорту і складського обладнання;
- управління запасами, аналіз динаміки продажів;
- контроль планування оптимального обсягу запасів, необхідного для безперервної реалізації;
- контроль якості та терміну товарного запасу; складання бюджету департаменту логістики.

Загалом департамент логістики на підприємстві дозволяє сконцентрувати зусилля підприємства з оптимізації величини запасів сировини і готової продукції, необхідних для ефективного функціонування промислового підприємства.

Ефективність діяльності департаменту логістики можна оцінювати з використанням значної кількості критеріїв. До основних критеріїв слід віднести якісні та кількісні показники, а саме: результативність діяльності, оперативність виконання логістичних функцій, здійснення бездефектного обслуговування. Крім того, важливим показником результативності служби логістики є використання трудового потенціалу працівників.

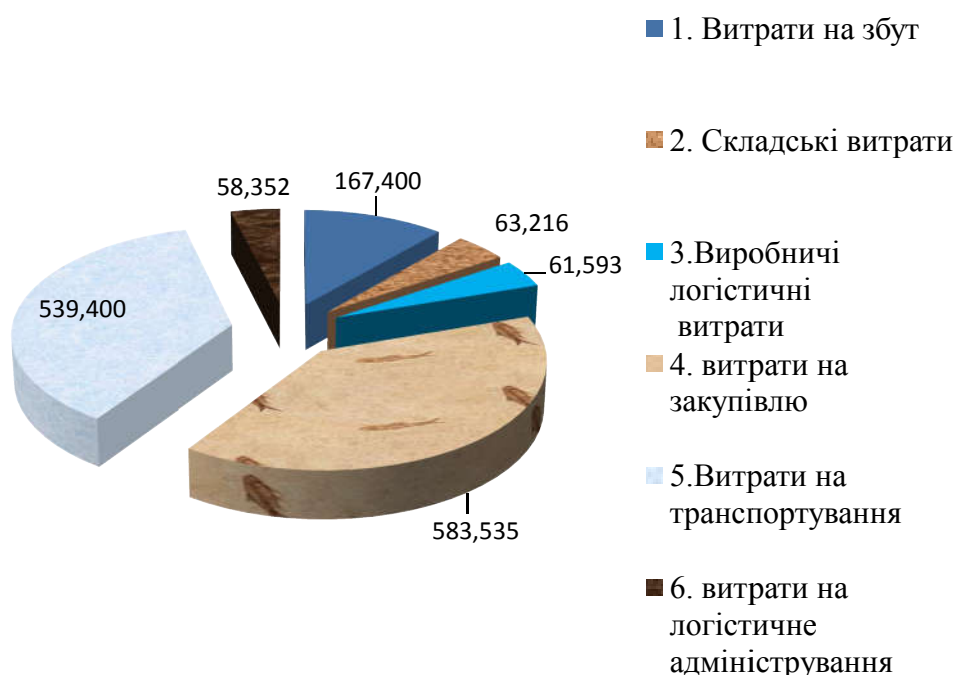
Проаналізуємо витрати відділу логістики ТОВ «Лерой» Специфіка аналізу витрат у логістиці полягає в групуванні витрат не за структурними підрозділами промислового підприємства, а за видами робіт та виробничими логістичними операціями. Перехід від управління по функціям керування процесом вимагає відповідного переходу від обліку витрат за функціями до обліку витрат за процесами. Аналіз і оцінка загальних логістичних витрат ТОВ «Лерой» дозволила виділити структуру логістичних витрат, наведено в табл. 2.3.

**Таблиця 2.3. Структура логістичних витрат ТОВ «Лерой»
за 2016-2018 рр., тис. грн.**

Стаття логістичних витрат	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				17/16	18/17	17/16	18/17
1. Витрати на збут	18,7	307,1	167,4	288,4	-139,7	15,42	-0,45
2. Складські витрати	24,9	50,2	63,2	25,2	13,1	1,01	0,26
3. Виробничі логістичні витрати	24,3	48,9	61,6	24,6	12,7	1,01	0,26
4. Витрати на закупівлю	238,6	313,0	583,5	74,4	270,5	0,31	0,86
5. Витрати на транспортування	255,6	371,5	539,4	115,9	167,9	0,45	0,45
6. Витрати на логістичне адміністрування	18,7	78,6	58,4	59,9	-20,2	3,20	-0,26

Складено на основі [30]

Відобразимо показники таблиці 2.3. на рис.2.5.



**Рис.2.5. Структура логістичних витрат ТОВ «Лерой»
за 2016-2018 рр., тис. грн.**

(Складено автором)

Проаналізувавши таблицю, ми бачимо, що витрати постійно зростають, хоч і не на великий відсоток. Але в останні роки витрати на збут та логістичні

витрати зменшилися на 45% та на 26% відповідно. Це спричинено реінжинірингом та модернізацією логістичної системи як в середині підприємства так і зовні, оскільки в 2017 році було закуплено нове устаткування для виробництва та транспортування в технологічному процесі, а також докорінно змінено систему замовлення, та прогнозування попиту споживачів. Спираючись на загальний розвиток підприємства, можна сказати, що збільшення логістичних витрат спричинено збільшенням обсягів реалізованої продукції. Хоча також потрібно зазначити, що на ранніх етапах підприємство не ефективно і нераціонально використовувало логістичні витрати.

Витрати на збут на підприємстві за 3 роки збільшилися на 149 тис.грн., але потрібно пам'ятати, що в 2017 році був різкий стрибок витрат через вищезгадані процеси на підприємстві. Як ми бачимо, на фоні стрімкого збільшення обсягів реалізації, витрати на збут мають також різкий характер, але в той же час і зменшення, оскільки динаміка витрат на збут є коливального характеру, що спричинено більш раціональним використанням фінансів підприємства відведених на збут.

Складські витрати збільшилися за 3 роки на 38,3 тис. грн., або на 126%. Складські витрати збільшилися пропорційно до зміни обсягів запасів на складах. При цьому, транспортно-складські витрати істотно впливають на собівартість продукції, представляючи собою прямі накладні витрати на цю продукцію. Що призводить в свою чергу до збільшення ціни.

Виробничі логістичні витрати збільшилися за останній рік на 37,3 тис. грн. Слід зазначити, що під логістичними витратами вважають витрати, пов'язані з рухом та зберіганням товарно-матеріальних цінностей від первинного джерела до кінцевого споживача. До складу логістичних витрат підприємства, окрім фактичних витрат, слід віднести втрати прибутку від іммобілізації оборотних коштів (виробничих запасів, незавершеного виробництва, готової продукції), збитки підприємства від невідповідного рівня якості ресурсів та готової продукції на всіх етапах проходження логістичного

ланцюга – починаючи від постачання і закінчуючи розподілом продукції підприємства [31].

Витрати на закупівлю збільшилися на 345 тис. грн. як ми можемо бачити це найбільші витрати разом з витратами на транспортування. Збільшення витрат на закупівлю спричинено вищезгаданим збільшенням реалізованої продукції, що тягне за собою збільшення закупів сировини та витрат на їх транспортування, збереження тощо.

Витрати на транспортування є також значними, оскільки до них включають:

- 1) оплата тарифу (фрахту) за перевезення та розвантаження-навантаження вантажів (за умови, що такі витрати покладаються на покупця);
- 2) провізна плата з усіма додатковими зборами (крім штрафних санкцій), якщо такі витрати покладаються на покупця;
- 3) витрати на протипожежну та сторожову охорону при транспортуванні запасів до покупця транспортом (за умови, що такі витрати покладаються на покупця);
- 4) витрати з доставки та розвантаження на складах підприємства запасів, що надійшли (крім оплати праці постійних складських працівників, яка належить до витрат на утримання заводських складів).

Отже, спостерігаємо, що логістичні витрати підприємства невпинно збільшуються. Головною причиною збільшення витрат є збільшення обсягів реалізації, також підприємство з часом стало більш раціонально використовувати фінансування відведене на збут та логістичні витрати, що спричинено реінжинірингом логістичних процесів, що в той же час, в свою чергу переходить у відносне зменшення.

2.3. Оцінка логістичної системи підприємства

Ефективна діяльність логістичної системи покликана задовольнити потреби виробництва у найкращий спосіб, але й водночас мінімізувати витрати підприємства. Треба відмітити, що дослідженню логістичних систем приділяється мало уваги на підприємствах, але це є затратна сфера діяльності всіх компаній, що має постійно вдосконалюватись. Адже у вартості продукту, що потрапив до кінцевого споживача більш ніж 70% складають витрати, пов'язані із збереженням, транспортуванням, пакуванням й іншими операціями, котрі забезпечують рух матеріального потоку.

Логістичні процеси на підприємстві супроводжують весь процес виробництва: закупівельно-транспортна і складська логістика на етапі закупівлі сировини та матеріалів, виробнича логістика під час руху матеріальних ресурсів на всіх етапах їх перетворення в готовий продукт, транспортна і складська логістика для доставки готової продукції споживачам. Тому основним методологічним підґрунтям для вдосконалення логістичної діяльності сучасних підприємств доцільно обрати системний підхід, що забезпечує інтеграцію та чітку взаємодію усіх елементів логістичної системи. Інформаційна інтеграція логістичних складових в межах систем матеріально-технічного забезпечення, виробництва та збуту продукції на основі системного підходу є резервом якісного підвищення результативності підприємства.

Окрім оптимізації потужностей логістичної системи, оцінювати функціонування логістичної системи можна на підставі комплексної взаємодії таких п'яти ознак, як обсяг, швидкість, асортимент, вартість, нестійкість (від англ. "5V") табл.2.4.

Таблиця 2.4. Ознаки функціонування логістичної системи (5V)

Ознака	Характеристика
Об'єм (Volume)	Обсяг матеріалопотоку, що проходить через систему чи її елементи (наприклад, виробництво, склад, дистрибуцію тощо)
Швидкість (Velocity)	Тривалість циклу виконання замовлення, циклу закупівель, виробничого циклу, термін розроблення та впровадження на ринок нових товарів, оборотність товарних запасів
Асортимент (Variety)	Товарна номенклатура, товарна лінія
Нестійкість (Volatility)	Коливання попиту, стабільність графіків поставок, надійність всіх ланок логістичної системи
Вартість (Value)	Ціна "логістичного продукту", загальні логістичні витрати системи

Джерело [32]

Використання системи оцінювання логістичної системи покликані вирішити три основні задачі: моніторинг логістичних операцій, контроль над ними та оперативне управління. Моніторингові показники дають змогу прослідкувати за динамікою роботи логістичних систем. До типових моніторингових логістичних показників належать рівень сервісу та елементи структури витрат. Контрольні показники відображають поточні результати діяльності та слугують для коригування логістичного процесу в тих випадках, коли він відхиляється від встановлених нормативів (наприклад, відслідковування пошкоджених вантажів при транспортуванні). Показники оперативного управління призначенні для мотивації персоналу.

Показники, пов'язані із оцінювання вкладу логістики в діяльність підприємства, можна поділити на:

- показники, що характеризують логістичну систему;
- показники, що характеризують роботу логістичної системи.

До першої категорії належать логістичні активи, а саме: склади, транспорт, обладнання, запаси. Логістичні активи можуть становити левову частку активів підприємства. Наприклад, у дистриб'юторів вони перевищують 90% від загальних активів. Оцінювання управління активами показує, наскільки швидко обертаються ліквідні активи (запаси) і наскільки успішно скуповуються

інвестиції, вкладені в основні засоби. Відповідними показниками, які характеризують потужності логістичних активів (основних засобів), будуть:

- площа, кв.м;
- місткість, куб.м або кількість товару в тонах;
- пропускна спроможність, т/добу;
- кількість, од.

До другої категорії можна віднести такі показники, як:

- ефективність логістичної системи;
- продуктивність ланок логістичної системи;
- надійність логістичної системи;
- гнучкість логістичної системи.

Проаналізуємо основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Лерой» за 2016 – 2018 рр. для подальшого аналізу логістичної системи підприємства табл.2.5.

Таблиця 2.5. Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Лерой» 2016-2018 р.р.

Актив	На кінець звітного періоду	На кінець звітного періоду	На кінець звітного періоду	Абсолютне відхилення,		Відносне відхилення,	
	2016	2017	2018	тис.грн.		%	
	2016	2017	2018	17/16	18/17	17/16	18/17
Необоротні активи	866,8	5587,9	5604	4721,1	16,1	5,45	0,003
Оборотні активи	2803,1	3800,6	4142,4	997,5	341,8	0,36	0,09
Власний капітал	3565,3	9017,1	9280,8	5451,8	263,7	1,53	0,03
Поточні зобов'язання і забезпечення	104,6	371,4	465,6	266,8	94,2	2,55	0,25
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4300,6	6671,5	7693,5	2370,9	1022	0,55	0,15
Валовий дохід	755,6	1159,8	1563,3	404,2	403,5	0,53	0,35

Продовження таблиці 2.5.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3545	5511,7	6130,2	1966,7	618,5	0,55	0,11
Операційні витрати	562,1	862,1	1306	300	443,9	0,53	0,51
Витрати на збут	18,7	307,1	167,4	288,4	-139,7	15,42	-0,45
Чистий фінансовий результат: прибуток	143,3	21,8	73,7	-121,5	51,9	-0,85	2,38

Складено на основі [30]

Зобразимо графічно динаміку зміни показників фінансово-господарської діяльності рис. 2.6.

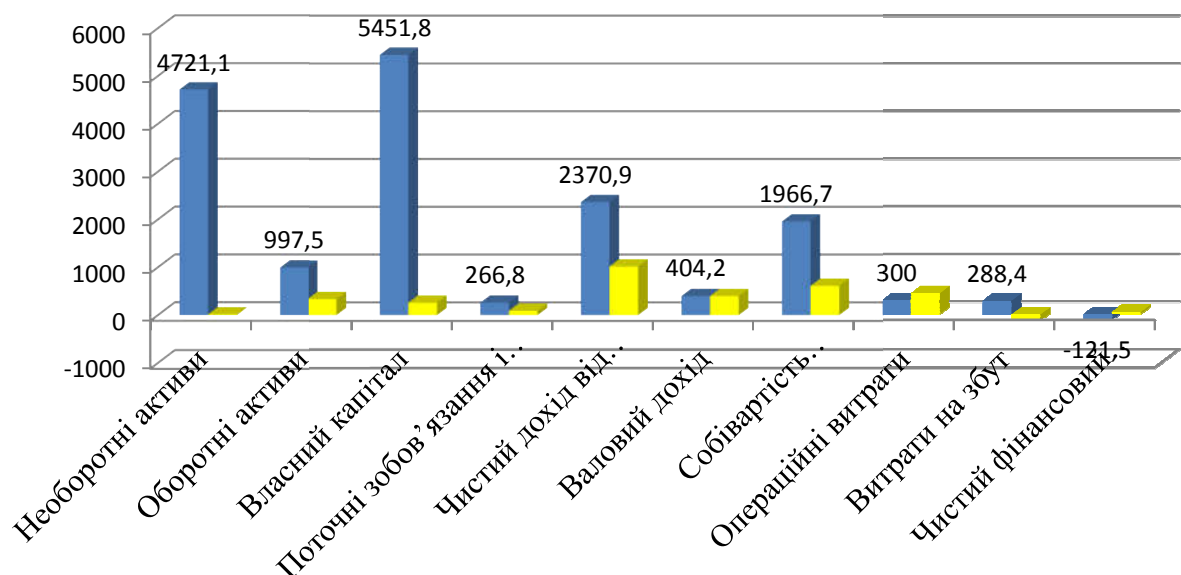
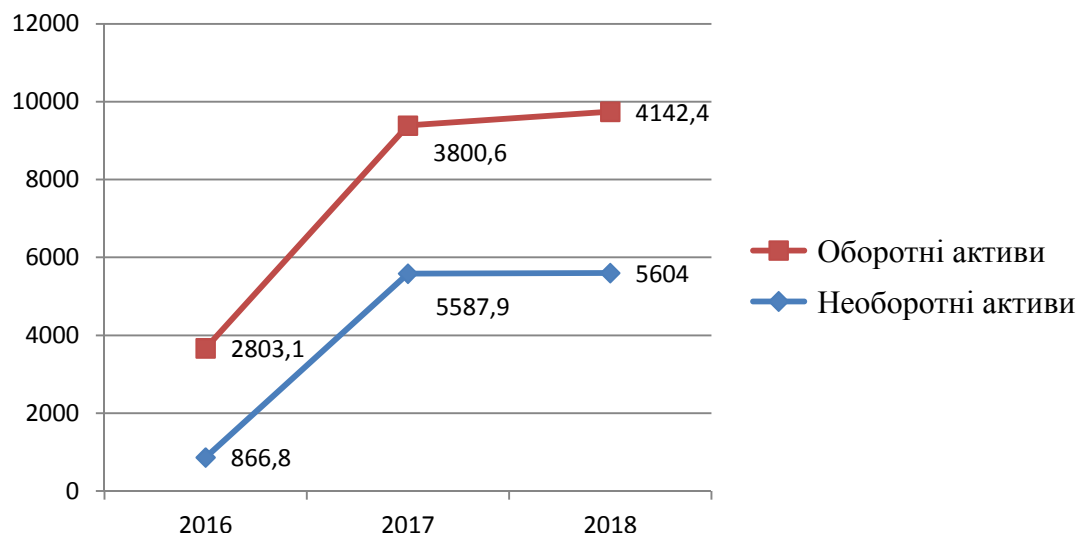


Рис. 2.6. Динаміка зміни показників фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Лерой» за 2016-2018р.р.

(Складено автором)

Проведемо вертикальний аналіз показників фінансово-господарської діяльності підприємства та зможемо побачити вплив управління інформаційними потоками на зміну фінансових показників, а саме як вони вплинули на структуру фінансового стану підприємства на рис.2.7.

Динаміка зміни оборотних і необоротних активів:



**Рис. 2.7. Динаміка зміни оборотних і необоротних активів ТОВ
«Лерой» за 2016-2018р.р.**

(Складено автором)

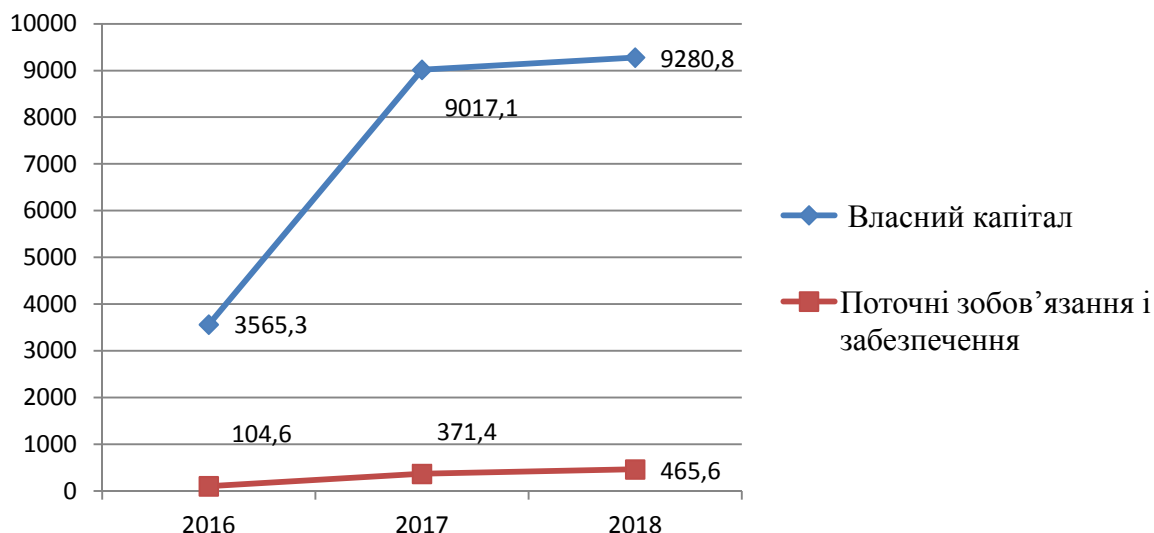
Проаналізувавши ми бачимо, що оборотні та необоротні активи мають тенденцію до зростання. Оборотні активи станом на 2018р. порівняно з 2016р. зросли на 45%, а необоротні – на 546%.

Зростання необоротних активів спричинено будівництвом нових приміщень та цехів для виробництва продукції з метою довгострокового використання а також закупівлі нового обладнання.

Оборотні активи зростають через збільшення короткострокових високоліквідних фінансових інвестицій підприємства, що надані підприємству.

Рекомендовано переглянути політику кредитування покупців продукції підприємства. Від’ємна динаміка спостерігається в дебіторській заборгованості, що свідчить про ефективне управління кредитуванням контрагентів, це свідчить також про платоспроможність партнерів підприємства. Зазначимо, що даний фінансовий та інформаційний потік ефективно створений, оскільки повернення дебіторської заборгованості відбувається протягом одного тижня.

Динаміки зміни власного капіталу та поточних зобов’язань рис.2.8:



**Рис.2.8. Динаміка зміни власного капіталу та поточних зобов'язань
ТОВ «Лерой» за 2016-2018р.р.**

(Складено автором)

На даному графіку зображено, що власний капітал та поточні зобов'язання мають тенденцію до зростання.

Поточні зобов'язання зросли за 2 роки на 345%, в грошову еквіваленті на 361тис. грн. В даному випадку збільшення поточних зобов'язань відбувається за рахунок збільшення поточної кредиторської заборгованості, а саме через заборгованість за товари роботи та послуги.

Власний капітал збільшується за рахунок зменшення нерозподіленого прибутку, а також поступової ліквідації неоплаченого капіталу. Що свідчить про повернення коштів власниками підприємства до статутного капіталу.. Збільшення 2018р відносно 2016р. відбулося на 5715,5 тис. грн.

Динаміка зміни доходу від реалізації продукції та собівартості виготовленої продукції рис.2.9.

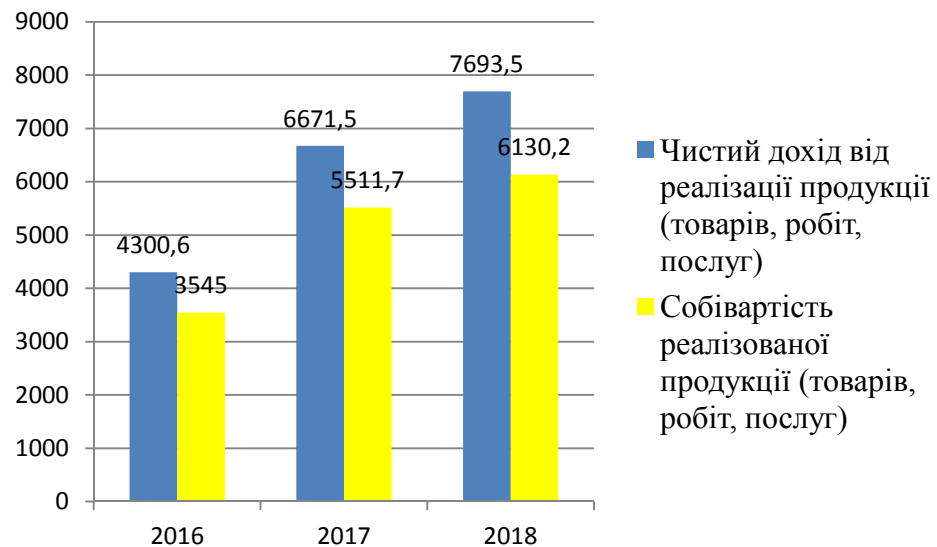


Рис. 2.9. Динаміки зміни чистого доходу та собівартості реалізованою продукції ТОВ «Лерой» за 2016-2018рр.

(Складено автором)

На графіку можна побачити, що збільшення доходів від реалізації збільшується пропорційно до збільшення собівартості.

Спостерігаємо тенденцію зростання собівартості на виробництві. Собівартість збільшилася майже на 73 в 2018р. порівняно з 2016р. До цього призвело підвищення ціни на сировину та логістичні послуги, збільшення та покращення якості асортименту на підприємстві для підвищення конкурентоспроможності. Відповідно збільшилася ціна на товари.

В 2016р. може спостерігати рівень маржі, який становить 755,6 тис.грн. що в подальшому збільшиться більше ніж у 2 рази.

Динаміка зміни операційних витрат та витрат на збут рис.2.10.

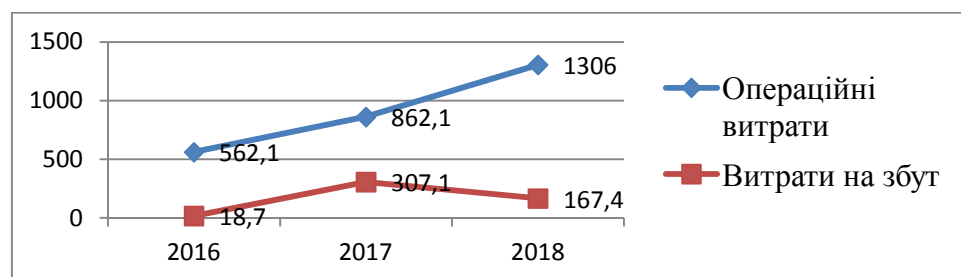


Рис. 2.10. Динаміка зміни операційних витрат та витрат на збут ТОВ «Лерой» за 2016-2018 р.р.

(Складено автором)

На даному графіку спостерігаємо, різке збільшення і потім зменшення витрат на збут, що не є на загальному фоні позитивною характеристикою, оскільки, це в подальшому це призведе до недофінансування маркетингової стратегії, і як наслідок призведе до того, що дохід від реалізації стане менший ніж собівартість, оскільки через зниження рівня ефективності відділу маркетингу буде знижений збут продукції, але витрати на збут будуть збільшуватися задля підтримання рівня продажів. Аналізуючи рис.2.10. можна говорити, що маржа залишається на тому самому рівні відносно собівартості продукції.

Операційні витрати збільшуються відповідно до збільшення рівня розвитку підприємства та збільшення реалізованої продукції, збільшення витрат на товари, роботи та послуги. За останні роки операційні витрати збільшилися в 2,5 рази

Витрати на збут мають коливальний характер тренду. В 2017р. порівняно з 2016р. витрати на збут зросли на 1542%, а в 2018р. порівняно з 2017р. знизилися на 45%. До даних коливань призвела модернізація логістичної системи та її реінжиніринг, що в подальшому призвело до зменшення та раціоналізацію витрат на логістичну систему інформаційних, матеріальних та фінансових ресурсів.

Застосування систем оцінювання результатів логістичної діяльності покликані вирішити три основні завдання: моніторинг логістичних операцій, контроль продуктивності логістичної системи та ефективність управління логістичною системою.

Для того щоб повести моніторинг логістичної системи, потрібно здійснити аналіз показників ефективності, продуктивності тощо. Для здійснення розрахунків показників побудуємо таблицю вихідних даних табл.2.6.

**Таблиця 2.6. Вихідні дані показників логістичної діяльності
підприємства ТОВ «Лерой» за 2016-2018р.р.**

Показник Рік	Значення			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2016	2017	2018	17/16	18/17	17/16	18/17
Кількість розвантажень/ відвантажень	433,0	594,0	791,0	161,0	197,0	0,4	0,3
Кількість скомплектованих замовлень	387,0	540,0	855,0	153,0	315,0	0,4	0,6
загальна кількість замовлень	437,0	610,0	966,0	173,0	356,0	0,4	0,6
Кількість вантажників	3,0	4,0	5,0	1,0	1,0	0,3	0,3
Кількість комплектувальників	2,0	3,0	4,0	1,0	1,0	0,5	0,3
Кількість торгових агентів	3,0	4,0	4,0	1,0	0,0	0,3	0,0
Чиста виручка з продаж	4300,6	6671,5	7693,5	2370,9	1022,0	0,6	0,2
Середньорічна вартість логістичних активів	3108,7	3542,9	3927,2	434,3	384,3	0,1	0,1
Чистий прибуток	143,3	21,8	73,7	-121,5	51,9	-0,8	2,4
Інвестиції в логістичні активи	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Фактичне завантаження потужностей	4300,6	6671,5	7693,5	2370,9	1022,0	0,6	0,2
Нормативне завантаження потужностей	3672,7	5697,5	6570,2	2024,7	872,8	0,6	0,2
Собівартість реалізованої продукції	3545,0	5511,7	6130,2	1966,7	618,5	0,6	0,1
Середньорічна сума оборотних коштів	111,9	116,4	264,3	4,5	147,9	0,0	1,3
Загальні логістичні витрати	2317,5	2439,8	2613,5	122,4	173,7	0,1	0,1
витрати на виробництво та реалізацію продукції	5171,2	7223,9	7964,3	2052,6	740,4	0,4	0,1
Валовий дохід	755,6	1159,8	1563,3	404,2	403,5	0,5	0,3
витрати на реалізацію продукції	162,6	171,2	183,4	8,6	12,2	0,1	0,1
кількість вчасно виконаних замовлень	385,0	539,0	852,0	154,0	313,0	0,4	0,6
замовлення реалізовані зі складу	385,0	539,0	852,0	154,0	313,0	0,4	0,6
кількість реклаमाцій	1,0	0,0	2,0	-1,0	2,0	-1,0	0,0

Складено на основі [30]

Проведемо розрахунки показників, що характеризують продуктивність логістичної діяльності підприємства: дані показники характеризують продуктивність людських ресурсів в логістичних процесах на підприємстві.

Вимірюється кількістю логістичних операцій, наданих одним працівником за рік табл. 2.7.

Таблиця 2.7. **Продуктивність працівників логістичної системи**

ТОВ «Лерой»

Показник Рік	Значення			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2016	2017	2018	17/16	18/17	17/16	18/17
Кількість відвантажень/розвантажень на 1 робітника	144	149	158	4	10	2,89	6,53
Кількість скомплектованих замовлень на 1 робітника	194	180	214	-14	34	-6,98	18,75
Кількість замовлень на 1 торгового агента	146	153	242	7	89	4,69	58,36

Складено на основі [30]

Дані показники свідчать про кількість комплексних дій робітників логістичного відділу протягом 1 року. Дані показники обраховуються за формулами:

Кількість відвантажень/розвантажень на 1 робітника розраховується за формулою (2.1).

$$Kp / \text{в.1 р.} = \frac{Kp / \text{вз}}{Kв} \quad (2.1),$$

де $Kp/\text{в.1р.}$ – кількість розвантажень/відвантажень на 1 робітника;

$Kp/\text{вз}$ – кількість розвантажених/відвантажених замовлень;

$Kв$ – кількість вантажників.

Кількість скомплектованих замовлень на 1 робітника розраховується за формулою (2.2).

$$Kск .з.1 р. = \frac{Kск .з}{Kк} \quad (2.2),$$

де $Kск.з.1р.$ – кількість скомплектованих замовлень на одного робітника;

$Kск.з$ – кількість скомплектованих замовлень;

$Kк$ – кількість комплектувальників.

Кількість замовлень на одного торгового агента розраховується за формулою (2.3).

$$K_{з.1a.} = \frac{K_{з.}}{K_{т.а.}} \quad (2.3),$$

де $K_{з.1a.}$ – кількість замовлень на 1 торгового агента;

$K_{з.}$ – загальна кількість замовлень;

$K_{т.а.}$ – кількість торгових агентів.

Відобразимо динаміку зміни даних показників на рис.2.11.

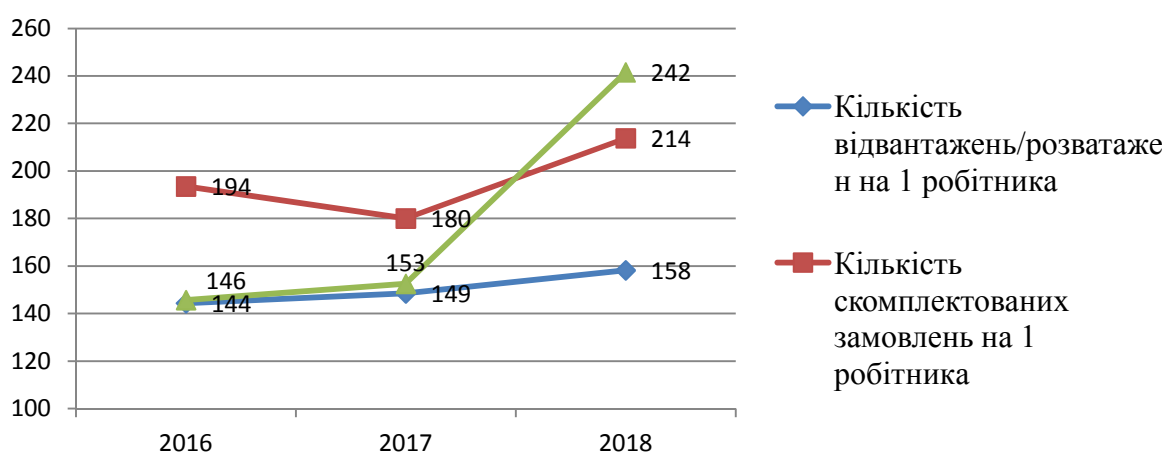


Рис.2.11. Динаміка зміни показників продуктивності робітників логістичного відділу ТОВ «Лерой» за 2016-2018рр.

(Складено автором)

Проаналізувавши динаміку зміни показників продуктивності робітників логістичного відділу, спостерігається загальна позитивна динаміка до зростання, що свідчить про збільшення замовлень підприємства, що в своє чергу призведе до збільшення обсягів реалізації продукції та збільшення доходу підприємства.

Кількість відвантажень/розвантажень на 1 робітника порівняно з іншими показниками має стабільний характер до збільшення, але потрібно враховувати, що така динаміка не буде спостерігатися постійно, оскільки потрібно враховувати людський ресурс. На підприємстві ТОВ «Лерой» встановлена норма навантаження/розвантаження для одного 1 робітника становить бт.

продукції за зміну. Тобто при постійному збільшенні об'ємів роботи для робітників, буде перевищена встановлена норма, що призведе до зменшення продуктивності праці робітників та несвоєчасного виконання відвантажувально/розвантажувальних робіт, що в кінцевому результаті позначення на прибутках компанії.

Кількість скомплектованих замовлень на 1 робітника за аналізований період часу має стрибковий характер. Загальний рівень скомплектованих замовлень за аналізований період збільшився на 20, або на 10,3%. В 2017 році кількість скомплектованих замовлень зменшилася на 18, причиною зменшення кількості скомплектованих замовлень одним робітником стало прийняття на роботу нового комплектувальника, що розділив загальні обсяги скомплектованих замовлень.

Можемо спостерігати, що кількість замовлень на одного товарного агента різко збільшилася з 2017 на 2018 рік. В 2018 році порівняно з 2017 роком кількість замовлень на одного торгового агента збільшилася майже на 60%. Збільшення даного показника відбулося за рахунок збільшення кількості замовлень кондитерської продукції, виробництва сиру та невеликі обсяги м'ясопереробної, також збільшення попиту на напівфабрикати.

Отже, як ми спостерігаємо на даному етапі розвитку показники продуктивності робітників ТОВ «Лерой» знаходяться в межах норми для даного підприємства.

Проаналізуємо показники, що характеризують ефективність логістичної системи табл. 2.8.

Пропоновані показники характеризують ефективність використання логістичних процесів підприємства.

**Таблиця 2.8. Показники ефективності логістичної системи ТОВ
«Лерой» за 2016-2018рр.**

Показник Рік	Значення			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2016	2017	2018	17/16	18/17	17/16	18/17
Оборот логістичних активів	1,38	1,88	1,96	0,50	0,08	36,12	4,04
Завантаженість потужностей логістичних об'єктів	1,17	1,17	1,17	0,00	0,00	0,00	0,00
Оборотність запасів:							
кількість оборотів	31,69	47,37	23,20	15,68	-24,17	49,46	-51,03
тривалість одного обороту	11,52	7,71	15,73	-3,81	8,03	-33,09	104,20
Частка логістичних витрат в структурі загальних витрат	0,45	0,34	0,33	-0,11	-0,01	-24,63	-2,84
Рентабельність каналів збуту	0,15	0,16	0,20	0,01	0,04	9,88	22,26

Складено на основі [30]

Оборот логістичних активів:

Даний показник відображає швидкість обороту власного капіталу підприємства, тобто показує, скільки разів за аналізований період відбувається повний логістичний цикл, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку, розраховується за формуло (2.4).

$$Коб.л.а. = \frac{Чвп}{Сл.а.} \quad (2.4),$$

де *Коб.л.а.* – коефіцієнт оборотності логістичних активів;

Чвп – чиста виручка з продажів;

Сл.а. середня вартість логістичних активів.

Оборотність запасів:

- кількість оборотів;
- тривалість одного обороту.

Показник характеризує повернення авансованих оборотних коштів за період від часу нагромадження запасу до отримання готівки за реалізацію.

Кількість оборотів розраховується за формулою (2.5).

$$Kоб. = \frac{с/в}{Сс.о.к} \quad (2.5),$$

де *Kоб* – кількість оборотів;

с/в – собівартість реалізованої продукції;

С.с.о.к – середня сума оборотних коштів за певний період часу.

Тривалість одного обороту: показник показує період, за який відбувається повернення авансованих коштів, розраховується за формулою (2.6)

$$T = \frac{Kдн}{Kоб} \quad (2.6),$$

де *T* - тривалість одного обороту;

Kдн – кількість днів періоду;

Kоб – кількість оборотів.

Частка логістичних витрат в структурі загальних витрат:

Показник характеризує вагомість витрат пов'язаних із різними видами логістичної активності, розраховується за формулою (2.7).

$$Чл.в. = \frac{Зл.в.}{Зв} \quad (2.7),$$

Чл.в. - частка логістичних витрат в структурі загальних витрат;

Зл.в – загальні логістичні витрати;

Зв- сумарні витрати на виробництво та реалізацію продукції.

Рентабельність каналів збуту.

Показник характеризує вигідність та ефективність обслуговування конкретних каналі збуту (сегментів, клієнтів), розраховується за формулою (2.8).

$$Рк.з. = \frac{Вд}{Зв} \quad (2.8),$$

де $P_{к.з.}$ – рентабельність каналів збуту;

$Vд$ – валовий дохід;

$Зв$ - сумарні витрати на реалізацію продукції.

Відобразимо динаміку зміни даних показників на рис.2.12.

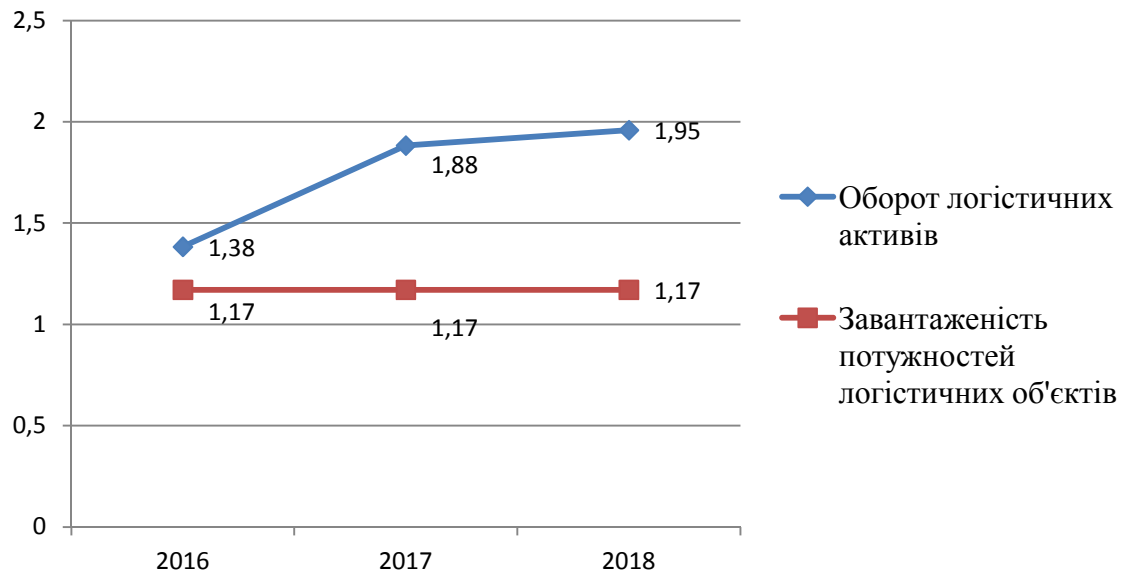


Рис.2.12. Динаміка зміни обороту логістичних активів та завантаженості потужностей логістичних об'єктів ТОВ «Лерой» за 2016-2018рр.

(Складено автором)

Аналізуючи динаміку завантаженості потужностей логістичних об'єктів, спостерігається, що вона знаходиться на одному рівні. Значення даного показника становить 1,17. Тобто це потужність, що дає змогу використовувати логістичну систему зі збереженням 10-30% резерву потужності. Показник завантаженості потужностей показує, що фактичне завантаження потужностей є більшим ніж нормативне. Подальше зростання показника фактичного навантаження понад норму може призвести до швидшого зносу потужностей виробництва, також це негативно вплине на саму роботу підприємства, оскільки є ймовірність виникнення погіршення якості продукції, несвоєчасне виконання заданого плану виробництва тощо.

Оборот логістичних активів має стрибковий характер, що свідчить про те, що збільшується швидкість обороту власного капіталу підприємства, тобто

показує, скільки разів за аналізований період відбувається повний логістичний цикл, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку. Збільшення оборотності активів відбувається за рахунок збільшення чистої виручки від продаж. Що є позитивним показником розвитку підприємства.

Проаналізуємо динаміку зміни інші показники ефективності логістичної системи на рис.2.13.

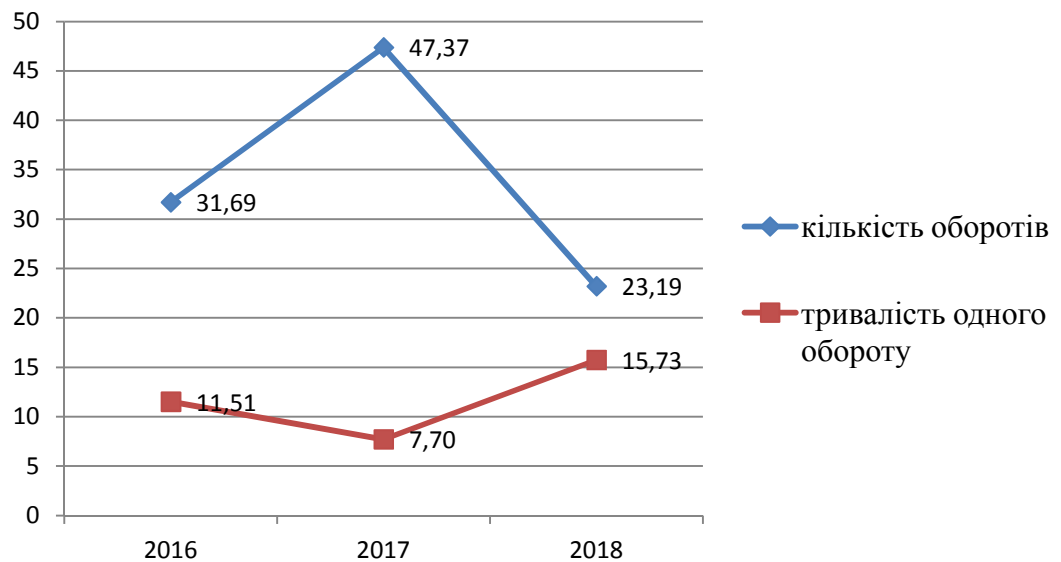


Рис.2.13. Динаміка зміни кількості оборотів та тривалості одного обороту логістичної системи ТОВ «Лерой» за 2016-2018рр.

(Складено автором)

Провівши аналіз поведінки тренду динаміки тривалості одного обороту, спостерігаємо, що показник має хвилеподібний характер, але в загальному показник прямує до збільшення, що не є позитивним фактором. Потрібно враховувати, що кількість оборотів обернено пропорційне до тривалості одного обороту. Так спостерігаємо, що в 2017 році тривалість одного обороту була найнижча на рівні 7 днів, в той час як кількість оборотів запасів відповідно збільшилася і зробила різкий стрибок. Потрібно враховувати, що дані показники для кожного підприємства можуть бути індивідуальними. Потрібно проводити порівняння з іншими підприємствами даної галузі виробництва.

Отже, ефективна політика управління запасами означає, що поточний рівень виробничих запасів, незавершеного виробництва, готової продукції та

іншого забезпечує безперебійність процесу виробництва і збуту товарів і послуг, але при цьому мінімальних обсяг фінансових ресурсів відволікається на фінансування запасів. Якщо операційний процес безперебійний, але обсяг запасів є значний, то витрати підприємства будуть зростати.

Проведено аналіз логістичних витрат в структурі загальних витрат підприємства а також рентабельність каналів збуту рис.2.14.

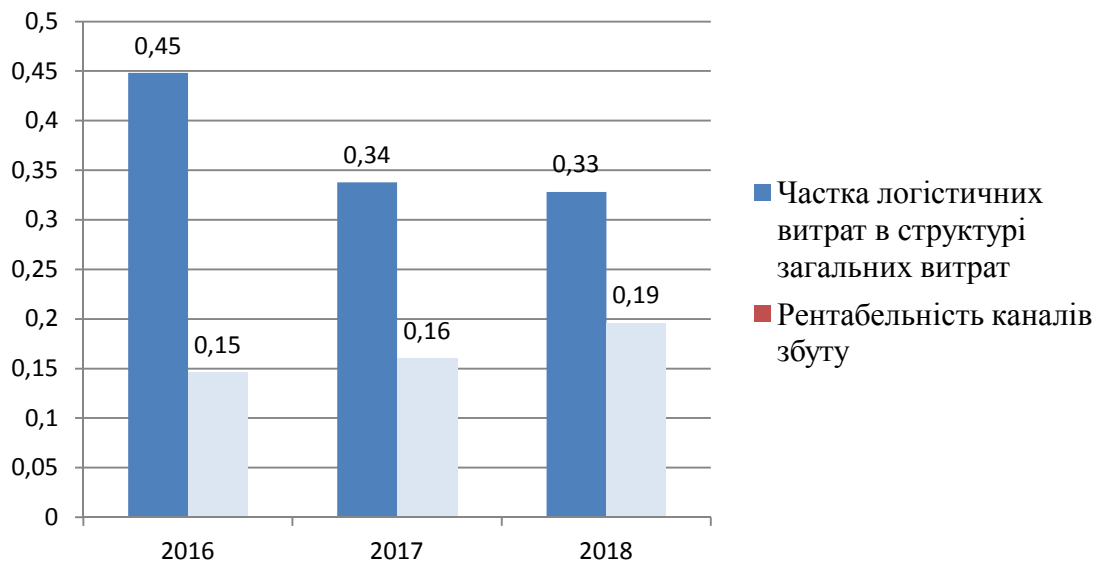


Рис.2.14. Динаміка зміни логістичних витрат в структурі загальних витрат та рентабельності каналів збуту ТОВ «Лерой» за 2016-2018рр.

(Складено автором)

Аналізуючи рентабельність каналів збуту, спостерігається позитивна динаміка до зростання. Причиною такого зростання є постійне збільшення валового доходу при мінімальних змінах логістичних витрат. В довгостроковій перспективі при збереженні такого тренду рентабельності каналів збуту підприємство збільшить валовий дохід понад логістичні витрати, оскільки потрібно зазначити, що логістичні витрати на даному етапі розвитку підприємства значно переважають над доходами.

Частка логістичних витрат має тенденцію до зменшення в структурі загальних витрат. Це пов'язано з незначними коливаннями в структурі логістичних витрат, та більш різкому збільшенню загальних витрат на виробництво та реалізацію продукції. Можемо спостерігати, що за аналізований

період вміст логістичних витрат в загальній структурі зменшився на 12%. Причиною збільшення витрат на виробництво та реалізацію продукції стало збільшення ціна закупівлю сировини. Оскільки підприємство співпрацює з посередниками, а в 2017 році відбулося збільшення профільної для організації сировини, то маємо відповідний результат. Для зменшення витрат на закупівлю сировини, було б доцільним створити власну сировинну базу. Але відповідно до рівня розвитку підприємства це буде не доцільним при теперішньому фінансовому стані. Також одним із факторів збільшення витрат стало подорожчання палива, оскільки відділ логістики підприємства має автопарк для забезпечення транспортування продукції контрагентам.

Проаналізуємо надійність логістичної системи підприємства. На ринку дистрибуції це є важливим показником, оскільки відповідного до даного значення можна спостерігати на якому рівні підприємство себе позиціонує на ринку, а також які будуть відносини та комунікації з підприємство під час партнерства, готовність підприємства дотримуватися умов поставок, готовність підприємства підтримувати базовий рівень обслуговування, готовність підприємства виявляти та усувати недоліки в обслуговуванні, рівень комунікації між контрагентами тощо.

Проаналізуємо показники надійності логістичної системи в табл.2.9.

Таблиця 2.9. Показники надійності логістичної системи

Показник Рік	Значення			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2016	2017	2018	17/16	18/17	17/16	18/17
Надійність поставок	88,10	88,36	88,20	0,26	-0,16	1,00	1,00
Готовність до здійснення поставки	88,10	88,36	88,20	0,26	-0,16	1,00	1,00
Якість поставки	0,23	0,00	0,21	-0,23	0,21	0,00	0,00

Складено на основі [30]

Показник надійності логістичної системи.

Показник характеризує готовність підприємства дотримуватися умов поставок, розраховується за формулою (2.9).

$$Hn = \frac{Kв.з.}{Kз.з.} * 100\% \quad (2.9),$$

де Hn – надійність поставок;

$Kв.з.$ - кількість вчасно виконаних замовлень;

$Kз.з.$ – загальна кількість замовлень.

Готовність до здійснення поставки.

Показник характеризує готовність підприємства підтримувати базовий рівень обслуговування, розраховується за формулою (2.10)

$$\Pi = \frac{Kз.с.}{Kз.з.} * 100\% \quad (2.10),$$

де Π – готовність до здійснення поставки;

$Kз.с.$ – замовлення реалізовані зі складу;

$Kз.з.$ – загальна кількість замовлень.

Якість поставки.

Показник характеризує готовність підприємства виявити та усунути недоліки в обслуговуванні, розраховується за формулою (2.11).

$$Я = \frac{Kр.}{Kз.з.} * 100\% \quad (2.11),$$

де $Я$ – якість поставки;

$Kр.$ – загальна кількість рекламаций;

$Kз.з.$ – загальна кількість замовлень.

Відобразимо показники надійності логістичної системи підприємства на рис.2.15.

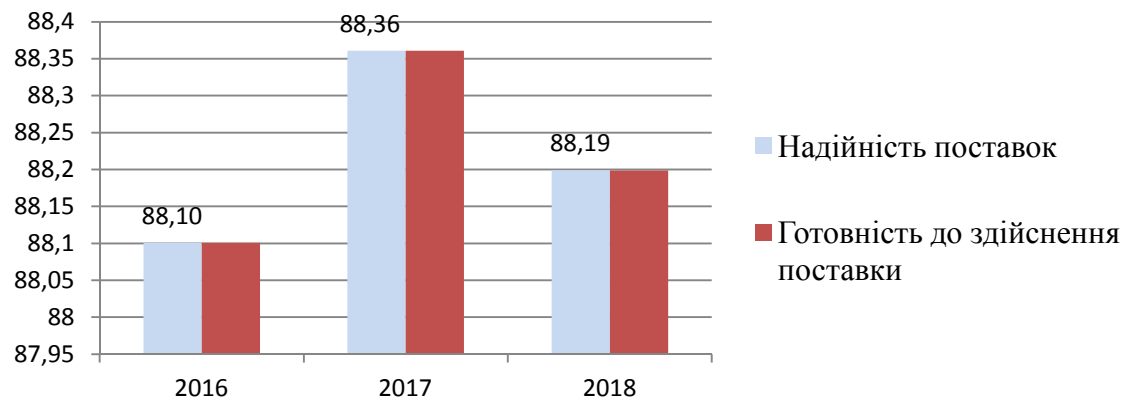


Рис.2.15. Динаміка зміни надійності поставок та готовності здійснення поставок ТОВ «Лерой» за 2016-2018р.р.

(Складено автором)

На графіку зображено, що надійність поставок та готовність до здійснення поставки підприємством мають однаковий рівень. Це свідчить про те, що кількість вчасно виконаних замовлень відповідає кількості замовлень реалізованих зі складу. Оскільки по завершенню виробництва продукції продукція за видатковою накладною направляється на склад, таким чином вся продукція реалізовується зі складу.

Рівень надійності поставок підприємства знаходиться на високому рівні. Оскільки надійність поставки це співвідношення кількості виконаних замовлень до загальної кількості замовлень, потрібно враховувати, що аналізовані величини беруться за звітний період. Тобто в звітному періоді в загальній кількості замовлень присутні замовлення на майбутній період, які не реалізовані в звітному.

Отже, надійність співпраці з підприємством вимагає високих критеріїв відповідальності партнера.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши логістичну діяльність підприємства можна сказати, що логістична система підприємства знаходиться на високому рівні.

Показники фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Лерой» знаходяться в межах норми. Підприємство ефективно управляє господарською діяльністю, та має великі перспективи до розвитку.

Враховуючи якість сировини та її ціну, підприємство в колі найближчих конкурентів має великі переваги, оскільки якість та ціна є найважливішими показниками продукції для споживача.

Аналізуючи сильні та слабкі сторони підприємства, за допомогою SWOT-аналізу, спостерігається великий перелік переваг підприємства порівняно з конкурентами. До головних переваг підприємства можна віднести великий досвід підприємства в даній галузі виробництва, висока якість продукції та відпрацьовані бізнес процеси. Говорячи про можливості підприємства, потрібно враховувати, що підприємство постійно розвивається в силу збільшення конкуренції на ринку. До можливостей підприємства відносяться створення нових видів продукції, збільшення реклами на цільову аудиторію, постійне вдосконалення технології виробництва тощо.

Показники логістичної системи підприємства знаходяться на достатньому рівні та в оптимальних межах. Аналізуючи надійність підприємства, а саме якість поставки потрібно звернути увагу, що рівень даного показника повинен прямувати до нуля, оскільки збільшення рекламаций, у зв'язку з невідповідністю кількості товару може призвести до розірвання контракту з контрагентом.

Логістичні витрати підприємства мають доволі високий рівень, що спричинено постійним розвитком логістичної діяльності підприємства, так в 2017 році був проведений реінжиніринг логістичної системи та її модернізація. Витрати на логістику займають левову частку в структурі загальних витрат підприємства. Оптимізуючи логістичну систему, можна досягнути значних переваг як на ринку збуту так і удосконалити внутрішньовиробничі процеси, що призведе до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, розвиток підприємства знаходиться на відносно високому рівні та має всі можливості до ще більшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності і позиціонування себе на ринку як потужного гравця.

РОЗДІЛ 3

ПРОЕКТ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ

ТОВ «ЛЕРОЙ»

3.1. Напрямки оптимізації логістичної системи

Логістичні витрати – це витрати, пов'язані з виконанням логістичних операцій. При цьому для прийняття обґрунтованих рішень під час управління логістичною системою, у складі загальних логістичних витрат враховуються також втрати прибутку від замороження (імобілізації) матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва, запасів готової продукції, а також збиток від недостатнього рівня якості постачання, виробництва, дистрибуції готової продукції споживачам і якості логістичного сервісу. Цей збиток зазвичай оцінюється як зменшення обсягів продажу, скорочення частки ринку, втрата прибутку, клієнтів і т.п. Таким чином, до складу логістичних витрат, крім фактичних, входять і витрати втрачених можливостей (навіяні).

Витрати втрачених можливостей (навіяні витрати) характеризують втрачену вигоду, пов'язану з тим, що обмежений обсяг ресурсів може бути використаний тільки певним чином і це виключає застосування іншого можливого варіанту, який забезпечує отримання прибутку.

Основна проблема, яка виникає під час виділення логістичних витрат, полягає в тому, що традиційна бухгалтерська практика, як правило, не містить адекватної інформації для ідентифікації витрат, пов'язаних з логістичними процесами. Причиною є те, що традиційні системи обліку агрегують логістичні витрати в інші групи корпоративних витрат, що не дозволяє провести їх детальний аналіз, врахувати всі наслідки прийнятих управлінських рішень і їхній вплив на загальну ефективність логістичної системи. Все це обумовлює

той факт, що логістичні витрати знаходяться поза контролем керівництва підприємств.

Класифікація логістичних витрат:

- витрати на виконання замовлення;
- витрати на закупівлю матеріальних ресурсів;
- загальні витрати на утримання запасів;
- витрати на фінансування логістики й управління інформаційними системами;
- виробничі трудозатрати і накладні витрати в управлінні запасами.

Складовою ефективного управління логістичними витратами є організація дієвої системи їх контролю. Рекомендації стосовно контролю над логістичними витратами полягають у таких твердженнях:

- зусилля щодо контролю слід концентрувати у місцях виникнення витрат;
- дані про різні види витрат слід обробляти по-різному;
- ефективним шляхом до мінімізації витрат є скорочення недоцільних видів діяльності (процедур, робіт, операцій). Спроби знизити рівень додаткових витрат рідко бувають ефективними;
- ефективний контроль над витратами вимагає, щоб діяльність підприємства оцінювалася в цілому, при цьому необхідно мати уявлення про результати діяльності в усіх функціональних сферах логістики.

Добре продумане управління логістичним процесом може значно скоротити його витрати. Однак це вимагає використання інноваційних рішень, які досі не були поширеними серед виробничих компаній. Наприклад, Європейська транспортна біржа дозволяє оптимізувати логістичні процеси завдяки максимальному скороченню несвоєчасних виконань договорів по доставці товару та впровадженню системи «точно в час». Останній звіт статистичного управління щодо результатів транспортної діяльності ілюструє масштаб проблеми невчасно виконаних робіт у 2016 – 2017 рр. Дані наведені як

сума комерційного та економічного транспорту. Найбільший відсоток несвоєчасних доставок було зафіксовано у вітчизняному транспорті, де він досягав 14%. Більш проблемним є міжнародний транспорт, в якому на несвоєчасну доставку вантажу припадає 37%. У розглянутий період, незважаючи на зростання кількості перевезених транспортних засобів на кілометр, відзначено незначне поліпшення. Внутрішній транспорт зменшив 2% несвоєчасних доставок, у той час як в міжнародних перевезеннях жодних змін не було. Статистичні дані показують, що значна кількість компаній досі не знають, як вирішити цю проблему.

Внутрішньовиробнича логістика також має свої проблеми. В першу чергу це розташування кожного наступного етапу виробничого процесу. Оскільки мінімальні затрати на час для сполучення виробничих процесів під час одного логістичного циклу можуть здатися не суттєві, але в довгостроковій перспективі скупчення мінімальних затрат може призвести до упущеної вигоди, а саме, до часу, за який можна було зробити більше продукції, наприклад. Для вирішення такої проблеми потрібно оптимізувати процес переходу продукції з одного виробничого процесу на інший за рахунок скорочення часу.

Для вирішення вищезгаданих проблем доцільно було б використовувати логістичну концепцію ЛТ (точно в час).

Система постачання “точно в термін” (just-in-time, ЛТ), яку ще називають концепцією – це система організації постачання, яка ґрунтується на синхронізації процесів доставки матеріальних ресурсів у необхідній кількості й на той момент, коли ланки логістичної системи їх потребують, з метою мінімізації витрат, пов’язаних із створенням запасів та затримок в логістичному процесі.[39] Дана система була розроблена в японській автомобільній компанії Тойота в кінці 50-х років ХХ ст. Причиною того, що японці прийшли до цієї ідеї є перенаселеність країни з обмеженими ресурсами. В Японії «брак» рахується необґрунтованими витратами, а запаси – втратами тому, що вони займають простір і зв'язують ресурси. Система «точно в термін» – це філософія, яка охоплює кожний аспект виробничого процесу – від розробки і продажу

продукції до після продажного обслуговування. Для того, щоб система дала результати, мають бути поставлені та досягнуті додаткові цілі, а саме: виключення збоїв і порушень у всіх процесах виробництва; зведення до мінімуму запасів; усунення всіх необґрунтованих запасів. Впровадження концепції “точно у термін” має свої позитивні та негативні сторони.

Перевагами системи є:

1. зменшення рівня матеріальних запасів у процесі виробництва, закупівель і готових виробів;
2. зменшення розмірів виробничих приміщень,
3. витрат на складування і переміщення матеріалів;
4. зменшення браку, простоїв устаткування і персоналу;
5. підвищення якості вироблюваної продукції;
6. підвищення рівня продуктивності;
7. участь робочих у вирішенні проблем;
8. більша гнучкість при зміні асортименту продукції [33].

До недоліків системи “точно у термін” слід віднести:

1. низькі запаси роблять будь-які збої в роботі логістичної системи критичними;
2. введення системи може вимагати великих змін, яких важко досягнути на практиці.

Стратегія JIT не є універсальною і застосовується не завжди, тому що її реалізацію стримують такі важливі фактори, як незадовільна якість продукції, порушення термінів постачання й оплати за товар, помилки і збої в передачі інформації між замовником і постачальниками. Тому величезні витрати, пов’язані з реалізацією методу закупівель “точно у термін”, ефективні тільки в стабільно працюючих економічних системах за умови довгострокових господарських зв’язків. Першим виробником в Україні, який перейшов на систему «точно в термін» є ЗАТ «Чумак». Виділимо українські компанії, які практикують концепцію «точно в час» та відобразимо відсоток економії логістичних витрат таблиця 3.1.

**Таблиця 3.1. Економія логістичних витрат на підприємствах України
за допомогою концепції JIT**

Підприємство	%
Сармат	25
ЗАТ "АВК"	20
"Торговий дім Харківський жирокомбінат"	18
"Торговий дім Львівський жирокомбінат"	17
Арокосм	15
Сан Інтербрю Україна	15
Ніссан Мотор Україна	13
Криорізький завод гірничого оладнання	10
Крафт Фудз Україна	9
Неміров	9

Складено на основі [38]

Запровадження системи «точно в термін» на вище вказаних підприємствах призвело до випуску виробничих партій невеликого розміру, скорочення часу підготовки до виробництва та обмеження обсягу незавершеного виробництва. [38]

Отже, розглянувши концепцію управління «точно в термін» можна дійти висновку, що дана концепція широко використовується для управління виробничими системами в умовах випуску великих обсягів різноманітної продукції. Основним функціональними сферами системи «точно в термін» є: покращення якості, скорочення часу роботи обладнання, устаткування, машин, зміни технології виробництва, зниження матеріальних запасів та найголовніше це зменшення витрат.

Наслідками оптимізації витрат за рахунок впровадження логістичної концепції JIT (точно в час) буде зменшення запасів, тобто зменшення оборотних активів та показників фінансової стійкості та платоспроможності підприємства, на які впливають оборотні активи. Суттєво збільшиться конкурентоспроможність підприємства. Зміняться показники логістичної ефективності, надійності, тощо. За рахунок впровадження системи JIT однозначно зменшиться кількість рекламцій на підприємстві, що підвищить напряду такий показник як якість поставки. Як наслідок зросте рівень

надійності компанії, що спричинить підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку харчової промисловості.

До перспектив підприємства за рахунок впровадження даної системи буде відноситися вихід підприємства на новий ринок, розширення збуту, збільшення асортименту продукції, що є одним із можливостей SWOT-аналізу, підвищення продуктивності тощо. Говорячи про слабкі сторони підприємства, потрібно зазначити такий аспект як висока вартість продукції на місцевих ринках. Впровадження системи точно в час допоможе зменшити логістичні витрати, які в свою чергу не будуть закладатися у вартість продукції, таким чином призведе до змін в ціновій політиці підприємства та зможе залучити більшу кількість споживачів.

Головним фактором впровадження логістичної концепції ЛІТ буде зменшення часових та фінансових затрат підприємства на виробництво продукції, тобто скорочення часових затрат на весь логістичний цикл. Відбудеться збільшення прибутків, за рахунок оптимізації і зменшення витрат підприємства на запаси, штрафи за несвоєчасне виконання умов договору, якщо такі будуть наявні і т.д.

3.2. Оцінка ефективності пропонованих заходів.

Проаналізуємо показники затрат часу на кожному з етапів логістичного циклу однієї партії ковбасних виробів таблиця 3.2.

Аналізуючи таблицю 3.1 ми бачимо, що логістичний процес виробництва ковбасних виробів займає майже 25 діб. Головною проблемою підприємства на початку логістичного циклу є затримка автотранспорту під час завантаження сировини у відправника, що потребує 1 год. простою вантажівки. Для уникнення даної проблеми потрібно переглянути договір з контрагентом з метою запропонувати дотримання концепції ЛІТ, що допоможе скоротити доставку сировини. Також потрібно звернути увагу на той фактор, що під час

отримання сировини на підприємстві не завжди є можливість одразу розвантажити авто, оскільки працівники зайняті внутрішньовиробничими роботами у вигляді забезпечення працівників на етапі обвалки м'яса сировиною, що зберігається на складі. Простою може тривати від 30 хв до 1 години. Враховуючи впровадження концепції ЛІТ, потрібно зазначити, що дана концепція передбачає ліквідацію складів. За допомогою ліквідації витрат на складське приміщення для зберігання сировини, можна скоротити частину загальних витрат підприємства.

Таблиця 3.2. Часові витрати на логістичний цикл виробництва продукції

Показник	Кількість т.	Час, год.
Логістичний цикл виробництва м'ясопродуктів	2,00	563,17
Доставка сировини	2,00	5,00
Механічну обвалку м'яса	2,00	3,00
Час на сортування	1,33	1,00
Засолення м'яса	1,30	168,00
Фарширування	1,30	0,87
Наповнення фаршу в оболонки	1,30	1,30
Витримки ковбас	1,24	144,00
Сушіння та охолодження ковбас	1,24	240,00

Складено на основі [30]

Потрібно також зазначити, що автомобіль підприємства ТОВ «Лерой» по шляху до сировинної бази їде не завантажений, що свідчить про холостий пробіг, який приносить виключно витрати для підприємства через витрати на паливе та амортизацію транспортного засобу. Для усунення даної проблеми потрібно знайти додаткового партнера, якому потрібні транспортні засоби даного типу для транспортування власної продукції і за рахунок отриманого фрахту зможемо частково покрити транспортні витрати.

Розглянемо в комплексі етапи механічної обвалки м'яса та сортування. Аналізуючи ці два етапи є можливість скорочення часових витрат на сортування сировини, оскільки є можливість проводити дану роботу на етапі обвалки та скоротити процес сортування на 30 хв.

На етапі засолення м'яса, можна скоротити час до 72 годин за рахунок нарізання м'яса для соління на більш менші частини, що суттєво скоротить логістичний цикл виробництва даної продукції.

На етапах витримки. Охолодження та сушіння ковбас і не тільки є проблема невчасної відправки продукції на наступний етап. Тобто під час поставки нової партії напівфабрикаті вони знаходяться в черзі протягом 1 – 2 годин до транспортування на склад.

Впроваджуючи концепцію ЛІТ є можливість відмовитися від складських приміщень для того, щоб скоротити складські витрати до нуля. Дану проблему можна вирішити за рахунок перегляду договору з партнерами на ринку збуту. Проаналізуємо на скільки скоротиться час логістичного циклу, впровадивши концепцію ЛІТ та оптимізувавши внутрішньологістичний процес виробництва в табл. 3.3.

Таблиця 3.3. Загальна динаміка зміни часових затрат логістичного циклу

Показник	Час до оптимізації, год.	Час після оптимізації, год.
Логістичний цикл виробництва м'ясопродуктів	563,17	463,17
Доставка сировини	5,00	3,50
Механічну обвалка м'яса	3,00	3,00
Час на сортування	1,00	0,50
Засолення м'яса	168,00	72,00
Фарширування	0,87	0,87
Наповнення фаршу в оболонки	1,30	1,30
Витримки ковбас	144,00	143,00
Сушіння та охолодження ковбас	240,00	239,00

Складено на основі [30]

Зменшення загальних часових витрат відбудеться за рахунок оптимізації логістичного циклу на етапі засолення м'яса, оскільки буде змінено величину нарізання шматків м'яса за рахунок встановлення нової дороговартісної

запчастини станка для нарізання. Вартість даної запчастини становить 50 тис. грн. Прорахуємо термін окупності за формулою (3.1)

$$T = \frac{IC}{P} \quad (3.1),$$

де T – термін окупності;

IC – первісні інвестиції;

P – очікуваний річний прибуток, що планується.

Отже, термін $T = 0,45$ тобто термін окупності становить півроку.

Порівняємо часові затрати від впровадження концепції ЛТ та оптимізації логістичного циклу табл. 3.3.

Таблиця 3.4. Порівняння скорочення часових затрат від концепції ЛТ та оптимізації логістичного циклу ТОВ «Лерой»

Показник	ЛТ, год.	Оптимізація циклу, год
Доставка сировини	1,5	-
Механічну обвалка м'яса	-	-
Час на сортування	-	0,5
Засолення м'яса	-	96
Фарширування	-	0,87
Наповнення фаршу в оболонки	-	1,3
Витримки ковбас	1	-
Сушіння та охолодження ковбас	1	-

Складено на основі [30]

Як бачимо максимальне скорочення часу надходить від оптимізації логістичного процесу підприємства 98,67год. Концепція ЛТ скорочує логістичний цикл на 3,5год.

Відобразимо загальну динаміку зміни часових витрат логістичного циклу виготовлення продукції на рис.3.1 та рис.3.2.

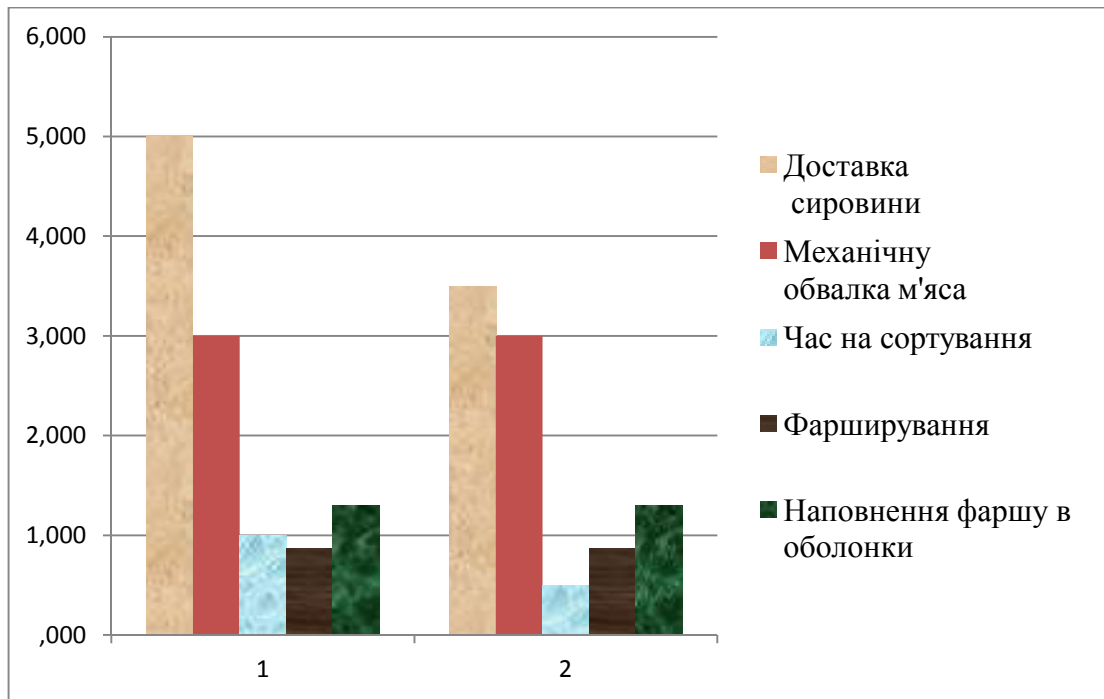


Рис.3.1. Динаміка зміни часових витрат логістичного циклу виготовлення продукції ТОВ «Лерой»

(Складено автором)

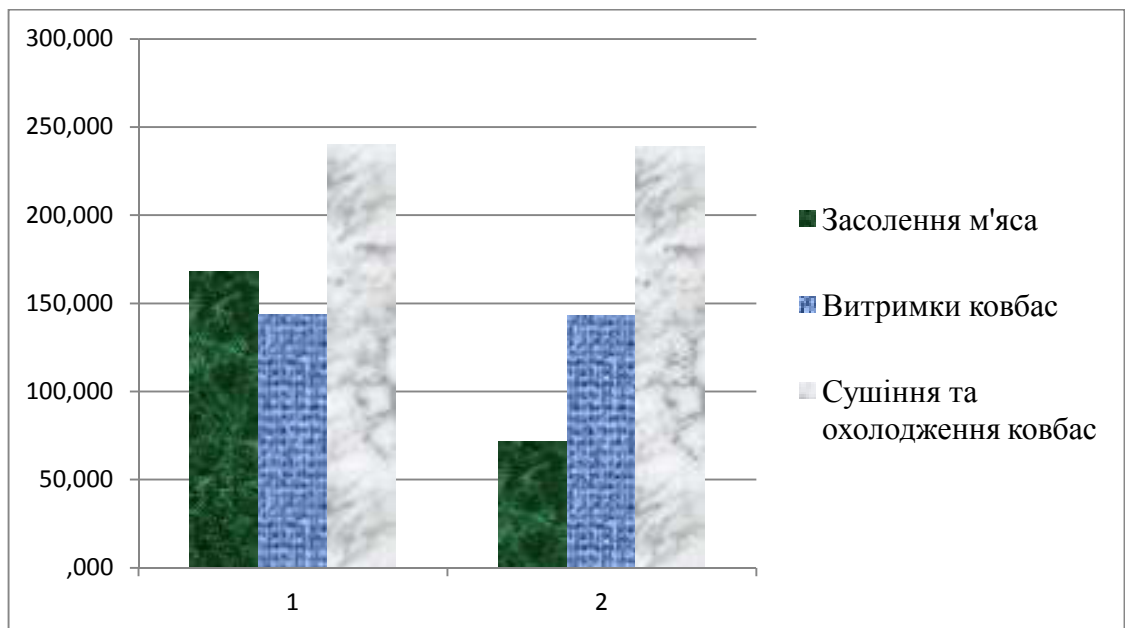


Рис. 3.2. Динаміка зміни часових витрат процесів засолення м'яса, витримки ковбас, сушіння та охолодження ТОВ «Лерой»

(Складено автором)

Проаналізувавши два дані графіка ми бачимо, що найбільше скоротився процес засолення м'яса, за допомогою нарізання м'яса на менші частини. Отже

динаміка до скорочення часових витрат логістичного циклу має позитивний характер, що говорить про ефективність її застосування.

Загальний час логістичного циклу скоротився на 100 годин і становить 463,17год.

Можна зробити висновок, що впровадивши концепцію ЛІТ на підприємстві та оптимізувавши внутрішньовиробничі витрати ми можемо скоротити час на виготовлення продукції на 17,8%.

Проведемо економічне обґрунтування представленого матеріалу, а саме його вплив на обсяги виробництва, зміну прибутку, та на логістичні показники.

Провівши аналіз, скільки збережений час буде займати в нових затратах на час логістичного циклу, було отримано, що 100 збережених годин виробництва становить 21,6%. Тобто за період реалізації одного логістичного циклу після оптимізації залишається 21,6% збереженого часу. Виходячи з цього за період реалізації 5 логістичних циклів виробництва або 6,175т. продукції після оптимізації виробництва ми можемо реалізувати ще один логістичний цикл або іншими словами – партію продукції. Тобто збільшення обсягів виробництва можна підвищити на 20%.

Проаналізуємо зміну показників логістичної діяльності після оптимізації логістичного циклу та впровадження концепції ЛІТ.

Підприємство ТОВ Лерой» заклало до планових обсягів виробництва м'ясопереробної продукції 469,8т. Даний показник виникає зі стратегії підприємства 2013 року «Лерой 2020», де зазначено, що на основний напрямок виробництва обсяги виготовленої продукції мають зростати на 45%, що й можемо побачити на в табл. 3.5.

Таблиця 3.5. Плановий обсяг виробництва продукції

ТОВ «Лерой» на 2019р.

Найменування продукції	Фактично вироблено,т						Відхилення, %				
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	15/14	16/15	17/16	18/17	19/18
М'ясні вироби	73	106	154	223	324	470	1,45	1,45	1,45	1,45	1,45

Складено на основі [30]

Відобразимо на рис. 3.3. динаміку зміни обсягів виробництва м'ясної продукції ТОВ «Лерой».

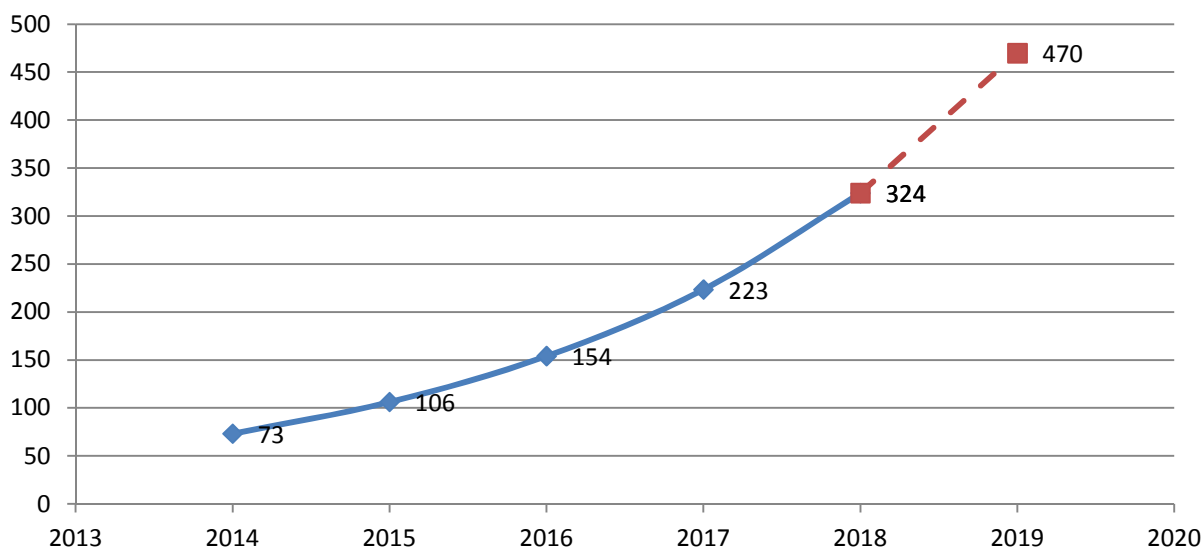


Рис. 3.3 Прогнозована динаміка зміни обсягів виробництва ТОВ «Лерой» на 2019р.

(Складено автором)

Враховуючи динаміку зміни обсягів виробництва, відповідно збільшаться оборотні активи підприємства, що тягне за собою збільшення поточних зобов'язань підприємства за товари, роботи та послуги на 45%. Тобто собівартість реалізації продукції збільшиться на 37%. Відповідно збільшаться витрати на зберігання запасів підприємства. В прогнозованих показниках підприємства прибуток на 2019 рік складає 110,4тис. грн.

Відобразимо прогнозовані логістичні витрати на підприємстві табл. 3.6.

Таблиця 3.6. Прогнозовані логістичні витрати ТОВ «Лерой» на 2019р.

Стаття логістичних витрат	2016	2017	2018	2019
1. Витрати на збут	18,70	307,10	167,40	239,38
2. Складські витрати	24,92	50,16	63,22	83,45
3. Виробничі логістичні витрати	24,28	48,88	61,59	103,48
4. витрати на закупівлю	238,60	313,00	583,53	846,13
5. Витрати на транспортування	255,58	371,50	539,40	755,16
6. витрати на логістичне адміністрування	18,70	78,60	58,35	70,02

Складено на основі [30]

Враховуючи впровадження логістичної концепції ЛТ, що розглядає складські витрати як збиток, та пропонує ліквідувати таке розуміння як склад, відобразимо скорочення логістичних витрат в табл.3.7. з відображенням прогнозованих логістичних витрат.

Таблиця 3.7. Логістичні витрати після впровадження логістичної концепції ЛТ на ТОВ «Лерой»

Стаття логістичних витрат	2016	2017	2018	2019
1. Витрати на збут	18,78	307,18	167,45	239,38
2. Складські витрати	24,92	50,16	63,22	0,00
3. Виробничі логістичні витрати	24,28	48,88	61,59	103,48
4. витрати на закупівлю	238,64	313,23	583,53	846,13
5. Витрати на транспортування	255,58	371,56	539,43	755,16
6. витрати на логістичне адміністрування	18,72	78,06	58,35	70,02

Складено на основі [30]

Аналізуючи таблицю 3.7. спостерігаємо, що після впровадження концепції ЛТ складські витрати будуть зменшені до нуля, що свідчить про економію підприємства в обсязі 83,45 тис. грн. Враховуючи впроваджену концепцію, потрібно зазначити, що продукція буде вироблятися меншими партіями та відвантажуватися відразу після завершення технологічного процесу виготовлення продукції, що надасть можливість максимальної мінімізації логістичних витрат, зокрема складських.

Проаналізувавши вищезазначений матеріал, було розраховано економічний ефект за вихідними даними табл.3.8.

Таблиця 3.8. Вихідні дані для розрахунку економічного ефекту ТОВ «Лерой» після проведення оптимізації логістичного процесу.

Показник	Значення
Плановий прибуток	110,4 тис. грн
Собівартість виготовленої продукції	9033,79 тис. грн
Витрати на запчастини до подрібнювального станка	50 тис. грн
Економія складських витрат	83,5 тис. грн
Рентабельність продукції	125%
Рентабельність продажів	1,20%

(Складено автором)

Прорахуємо чистий дохід від реалізації продукції, чистий прибуток від реалізації продукції, врахувавши економію на складських витратах з вирахуванням витрат на закупівлю запчастин для станка.

Провівши розрахунки чистого доходу готової продукції із врахуванням собівартості готової продукції та рентабельності продукції отримали, що чистий дохід від реалізації продукції становить 11292,24 тис. грн. Аналізуючи чистий прибуток, від реалізації продукції на основі тенденції минулих років отримали 135,51 тис. грн.

Потрібно також врахувати економію на складських витратах та потрачених коштах на закупівлю запчастин, що становлять 83,5 тис. грн та 50 тис. грн. відповідно табл. 3.9.

Таблиця 3.9. Стан економічних показників внаслідок оптимізації

Показник	Значення тис.грн.
Чистий дохід	11292,24
Прибуток від продажів	135,51
Економія складських витрат	83,50
Витрати на запчастини до станка	50,00
Загальний прибуток після оптимізації	169,01

(Складено автором)

Проаналізувавши таблицю, можемо зазначити, що після оптимізації логістичного циклу підприємства та впровадження концепції ЛІТ підприємство отримало значно вищий прибуток на 65% з врахуванням того, що були присутні витрати на закупівлю дороговартісних запчастин для обладнання. Абсолютне значення різниці планового та прогнозованого прибутків становить 58,61 тис. грн.

Висновки до розділу 3

Провівши аналіз логістичної діяльності підприємства, було знайдено слабкі сторони в логістичному процесі, також запропоновано методи покращення логістичного циклу за рахунок впровадження концепції ЛІТ. Дана

концепція розглядає складські витрати як збиток, тому впроваджуючи дану систему функціонування забезпечення виробництва, підприємство матиме можливість економії логістичних витрат за рахунок складських витрат.

Підприємство веде активну політику до збільшення обсягів реалізації, за стратегією Лерой2020, що була погоджена в 2013р, кожного року збільшення реалізованої продукції має збільшуватися на 45%. Частка м'ясної продукції у виробництві становить 82%, тобто при збільшенні обсягів виробництва м'ясної продукції собівартість реалізованої продукції буде збільшено на 37%.

Після впровадження концепції JT складські витрати будуть зменшені до нуля, що свідчить про економію підприємства в обсязі 83,45тис.грн. Враховуючи впроваджену концепцію, потрібно зазначити, що продукція буде вироблятися меншими партіями та відвантажуватися відразу після завершення технологічного процесу виготовлення продукції, що надасть можливість максимальної мінімізації логістичних витрат, зокрема складських.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи викладений матеріал, потрібно зазначити, що для здійснення логістичного процесу використовуються ресурси (персонал, устаткування, інфраструктура, середовище тощо). Тобто у представленому розумінні сутності діяльності внутрішньої логістики підприємства наявність логістичної концепції є необхідною та важливою умовою. Друге розуміння управління логістичною діяльністю підприємства виходить із наявності логістичного процесу в середині самого підприємства. Оскільки без наявності логістичного процесу на підприємстві досить часто будуть відбуватися збої у виробництві, збільшиться кількість бракованої продукції та збільшаться фінансові збитки. Оскільки логістика виступає ключовим інструментом комунікацій на підприємстві, потрібно враховувати її рівень розвитку для досягнення нових цілей для організації. У такому випадку найбільш важливим є прийняття рішення щодо внутрішньої структури логістичного процесу, а також, з яких елементів він має складатися. Для логістичного процесу, незалежно від його складності та спрямованості, виділяють п'ять основних класифікаційних елементів, які неодмінно мають бути відображені при його опису: планування, інформація, контроль і аналіз, управлінські рішення. Відповідно до такого переліку класифікаційних елементів логістики виокремлюють логістику матеріального потоку, логістику фінансів та інформаційну логістику.

Для подальшого розподілу логістичного потоку важливо врахувати фази трансформації, що відповідають функціональним областям логістики (тобто тим областям діяльності, в яких виконуються логістичні дії: функції та операції). В залежності від етапів розвитку логістики розрізняють етапи розвитку організації логістичної діяльності підприємства:

- операційної координація (наприклад, координації транспортних та складських процесів у фізичному розподілі продукції з метою зниження витрат);

- цілісної координації процесів фізичного розподілу товарів (наприклад, транспортних, складських, пакувальних, опрацювання замовлення, обслуговування споживача) та міжфункціональної координації (наприклад, логістики з маркетингом, фінансами, кадрами тощо;

- стратегічної інтеграції на базі інформаційних технологій всіх ланок повного логістичного ланцюга (наприклад, від джерела матеріальних ресурсів до споживача кінцевого виробу) з метою отримання стратегічних ефектів.

Проаналізувавши логістичну діяльність підприємства можна сказати, що логістична система підприємства знаходиться на достатньому рівні.

Показники фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Лерой» знаходяться в межах допустимої норми. Підприємство ефективно управляє господарською діяльністю, та має великі перспективи до розвитку.

На основі аналізу якості сировини та цінової політики, підприємство в колі найближчих конкурентів має великі переваги, оскільки якість та ціна є найважливішими показниками продукції для споживача.

Провівши дослідження конкурентного середовища, за допомогою SWOT-аналізу, спостерігається великий перелік переваг підприємства порівняно з конкурентами. До основних переваг підприємства можна віднести великий досвід організації в даній галузі виробництва, висока якість продукції та відпрацьовані бізнес процеси. Аналізуючи можливості підприємства, потрібно враховувати, що підприємство постійно розвивається в силу розвитку конкурентного середовища. До можливостей підприємства відносяться створення нових виді продукції, збільшення реклами на цільову аудиторію, постійне вдосконалення технології виробництва тощо.

Показники логістичної системи підприємства знаходяться на достатньому рівні та в оптимальних межах. Аналізуючи надійність підприємства, а саме якість поставки потрібно звернути увагу, що рівень даного показники повинен прямувати до нуля, оскільки збільшення рекламаций, у зв'язку з невідповідністю кількості товару може призвести до розірвання контракту з контрагентом.

Витрати підприємства на логістику займають левову частку в структурі загальних витрат підприємства. Оптимізуючи логістичну систему, можна досягнути значних переваг як на ринку збуту так і удосконалити внутрішньовиробничі процеси, що може збільшити конкурентоспроможність організації.

Отже, розвиток підприємства знаходиться на достатньому рівні та має всі можливості до розвитку та підвищення конкурентоспроможності і позиціонування себе на ринку як потужного гравця.

Провівши аналіз логістичної діяльності підприємства, було знайдено проблеми та недоліки логістичного процесу, також запропоновано методи покращення логістичного циклу за рахунок впровадження концепції ЛІТ. Дана концепція розглядає складські витрати як збиток, тому впроваджуючи дану систему функціонування забезпечення виробництва, підприємство матиме можливість економії логістичних витрат за рахунок складських витрат.

Підприємство проводить активну політику до збільшення обсягів реалізації, за стратегією «Лерой2020», що була погоджена в 2013р, кожного року збільшення реалізованої продукції має збільшуватися на 45%. Частка м'ясної продукції у виробництві становить 82%, тобто при збільшенні обсягів виробництва м'ясної продукції загальна собівартість реалізованої продукції буде збільшена на 37%.

Після впровадження концепції ЛІТ складські витрати будуть зменшені до нуля, що свідчить про економію підприємства в обсязі 83,45тис.грн. Враховуючи впроваджену концепцію, потрібно зазначити, що продукція буде вироблятися меншими партіями та відвантажуватися відразу після завершення технологічного процесу виготовлення продукції, що надасть можливість максимальної мінімізації логістичних витрат, зокрема складських.

Після оптимізації логістичної діяльності підприємства прибуток організації збільшився на 58,61 тис. грн. та становитиме 169,01 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гелета І.В., Калинська Е.С., Кофанов А.А. Економіка організації (підприємства): навчальний посібник. К.:Магістр, 2007. 303с.
2. Виноградов А.С. Проблеми логістики // Маркетолог. 2013. №3 С. 5-15
3. Дибська В.В., Анікін Б.А. Логістика М., 2012.367с.
4. Ковальова Е. Нова функція на «старому» виробництві // Логістика і система. №1. 2014. С. 12-15
5. Коломійцев Г. Досвід організації виробничої логістики // Логістика і система . №1. 2014.. С. С. 23-27.
6. Палагін Ю.І. Логістика. Планування і управління матеріальними потоками. Л.: Політехніка, 2012. 630 с.
7. S. Krawczyk, Zarządzanie procesami logistycznymi, PWE, Warszawa 2001, s.42
8. Пономаренко В. С., Таньков К. М., Лепейко Т. І. Логістичний менеджмент: Підручник / В. С. Пономаренко, К. М. Таньков, Т. І. Лепейко. За ред. д-ра екон. наук, проф. В. С. Пономаренка - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. - 440 с.
9. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи / Б. Паласюк // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 3(36). – С. 166-170.
10. Лепейко Т. И. Методический подход к измерению результативности деятельности компании при оценке ее эффективности / Т. И. Лепейко, А. В. Котлик // Економіка розвитку. - 2005. - №2. - С. 13 - 16.
11. Кристофер М. Маркетинговая логистика / М. Кристофер, Х. Пэк. - М.: Технологии, 2005. - 200 с
12. Крикавський Є. Промисловий маркетинг: Підручник / Є. Крикавський, Н. Чухрай, - 2-ге вид. - Львів: Вид. НУ «Львівська політехніка», 2004. - 472 с.
13. Крикавський Є. Логістичне управління: Підручник - Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. - 684 с.
14. Крикавський Є. Логістика. Для економістів. Підручник / Є. Крикавський. - Львів: Вид. Нац. універ. «Львівська політехніка», 2004. - 448 с

15. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: Підручник / Є. В. Крикавський. - Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту шкільної освіти), «Інтелект-Захід», 2004. - 416 с.
16. Коллинз Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением / Джим Коллинз, Джерри Поррас; Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. - 2-е изд., испр. - СПб., 2005. - 349 с.
17. Иванов Д. А. Логистика. Стратегическая кооперация / Д. А. Иванов. - М.: Вершина, 2006. - 176 с
18. Чернописька Н.В. Методичні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства / Н.В. Чернописька // Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». – № 623. – 2008. – С. 265-271.
19. Фролова Л.В. Механізм логістичного управління торговельним підприємством : монографія. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. ТуганБарановського, 2005. – 322 с.
20. Тридід О.М., Таньков К.М. Логістичний менеджмент : навчальний посібник / За ред. проф., д-ра екон. наук О.М. Тридіда. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 224 с.
21. Ткачова А.В. Логістичні витрати як критерій оптимізації логістичного управління / А.В. Ткачова // Наукові праці ДонНТУ. Серія «Економічна» : зб. наук. пр. – 2009. – Вип. 36-2. – С. 88-93.
22. Терентьев П.А. Классификации и модели логистики возвратных потоков // Логистика сегодня. - 2010. - № 4(40). - С. 242-251.
23. P. Pietras, M. Szmit, Zarządzanie projektem. Wybrane metody i techniki, Oficyna KsięgarskoWydawnicza „Horyzont”, Łódź 2003, s. 140.
24. H.Ch. Pfohl, Zarządzanie logistyką, Biblioteka Logistyka, Poznań 1998, s. 201.
25. A. Kosieradzka, S. Lis, Produktywność. Metody analizy i tworzenia programów poprawy, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000.
26. M. Christopher, Logistics and supply chain management: Strategies for reducing costs and improving service, Financial Times – Prentice Hall, London 1998
27. Dwiliński L., Zarys logistyki przedsiębiorstwa, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2006

28. Diagnostyka procesów. Modele. Metody sztucznej inteligencji. Zastosowania, pod red. J. Korbicza, J.M. Kościelnego, Z. Kowalczyka, W. Cholewy, WNT, Warszawa 2002
29. Маркетингове дослідження ринку м'ясних та ковбасних товарів [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: : <https://koloro.ua/blog/issledovaniya/marketingovoe-issledovanie-rynka-myasnoj-i-kolbasnoj-produkcii-ukrainy.html>.
30. Товариство з обмеженою відповідальністю "Лерой" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://smida.gov.ua/db/participant/00382125>.
31. Kolodka, Ya.V. (2014), "Features and optimization of logistics enterprises of the agricultural sector", *Innovatsiina ekonomika*, vol. 2 (51), pp. 131-136.
32. Показники оцінювання логістичних систем [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: . visnyk-onu.od.ua/journal/pdf
33. Состояние и перспективы мясной отрасли в Украине / Подготовила И. Корниенко // Мясное дело. – 2010. – № 3. – С. 30-31.
34. М'ясопереробна галузь в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/05/zb_tu2017pdf.
35. М'ясопереробна промисловість України та сировинна база. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://a7d.com.ua/analtika/814-mjasopererobna-promislovst-ukrani-ta.html>.
36. Економічні показники [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/288.
37. Маршалок [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://marshalok.com.ua/ru/>.
38. Система постачань "точно у термін" в логістиці [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://logistic-info.ua/ru/tochno-v-srok.html>
39. Система постачань "Точно у термін" в заготівельній логістиці [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://ekonomika/sistema_postachan_tochno_termin_zagotivelnii_logistitsi.

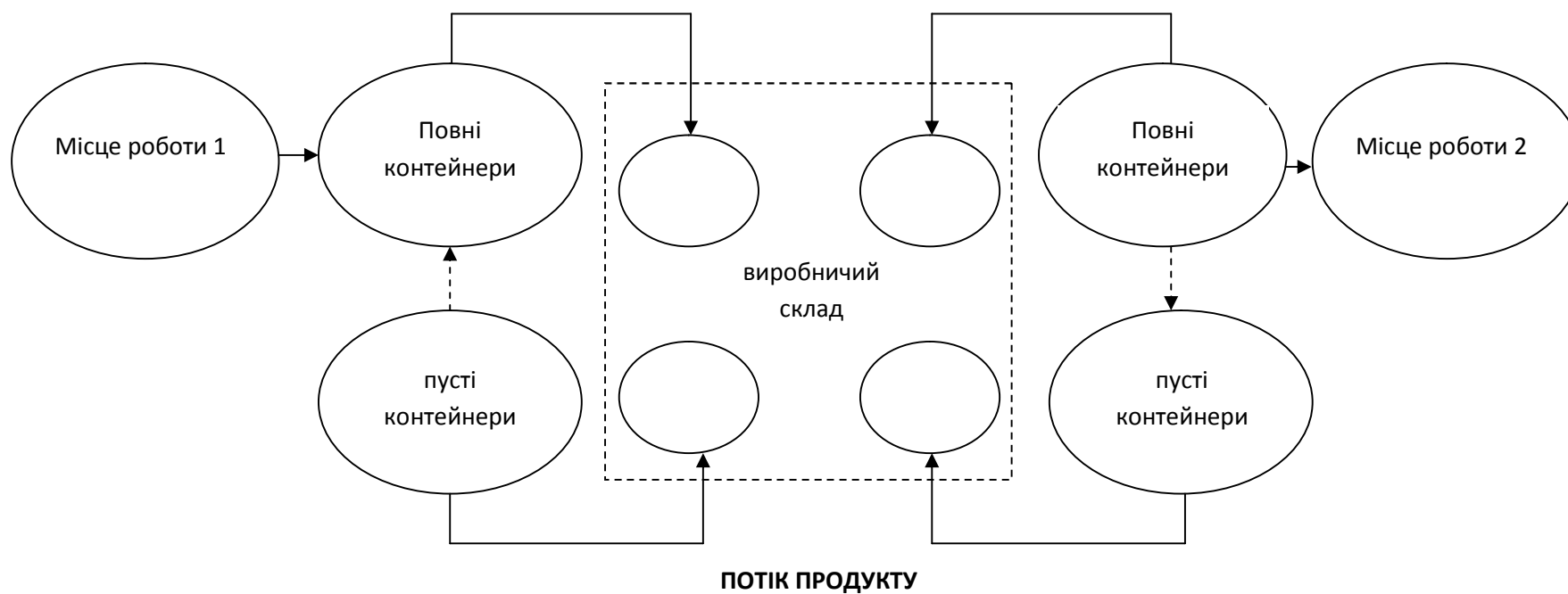


Рис.А1. Виробничо-транспортна карта «Канбан»

Таблиця Б1. SWOT –аналіз ТОВ «Лерой»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Достовірний аналіз ринку. 2. Стабільне сприятливе фінансове становище. 3. Постійний контроль якості, висока якість пропонованої продукції. 4. Висококваліфікований персонал. 5. Потужні внутрішні джерела фінансування. 6. Турбота про здоров'я споживачів. 7. Соціальна спрямованість. 8. Чітко сформульована стратегія подальшого розвитку бізнесу. 9. Економія на масштабах виробництва. 10. Надійна мережу розподілу, гнучка політика продажів. 11. Стратегія врахування національно-культурних стандартів і традицій 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія компанії може стати частково нездійсненою. 2. Продукція компанії, як правило, має більш високу вартість у порівнянні з конкурентами на місцевих ринках, що викликано унікальністю технологій. 3. Основний збут продукції відбувається через великі супермаркети, більш схильні до негативних наслідків кризових явищ і в меншій мірі здатні адаптуватися до нових умов ринку
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення асортименту, впровадження нових розробок. 2. Велика доступність ресурсів при використанні місцевих ресурсних баз кожного регіону. 3. Зростання рівня попиту на продукцію. 4. Удосконалення технологій виробництва. 5. Зниження цін за рахунок вдосконалення технологій виробництва, стабільного сприятливого фінансового положення, низького ступеня ймовірності банкрутства. 6. Завоювання частки ринку у конкурентів за рахунок довіри споживачів, високого рівня іміджу компанії 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Послаблення зростання ринку, обумовлене його насиченням. 2. Існування великої кількості конкурентів на ринку з товарами низької вартості. 3. Нестабільність економічного стану країни. 4. Втрати деякого відсотку частки ринку. 5. Швидкий розвиток слабких конкурентів